



## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**KRISNAWATY KRISTINA BANJARNHOR**

**NIM. 500693814**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

## ABSTRAK

### PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TAPANULI TENGAH

Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
[krisna.k.banjarnahor@gmail.com](mailto:krisna.k.banjarnahor@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap motivasi dan kinerja. Kinerja pegawai yang baik sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan visi dan misi organisasi. Rendahnya serapan anggaran dapat dijadikan salah satu acuan penilaian rendahnya capaian kinerja organisasi. Pegawai dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik apabila memiliki lingkungan kerja yang baik dan memiliki ketrampilan melalui pelatihan. Namun kondisi yang ada bahwa lingkungan kerja masih kurang baik dan masih sedikitnya jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan sehingga menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis path. Dari hasil uji analisis diketahui lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan secara bersama-sama lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci : *Lingkungan kerja, Pelatihan, Motivasi, Kinerja*

## ABSTRACT

### **EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND TRAINING ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE IN CENTRAL TAPANULI DISTRICT INSPECTORATE**

Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
[krisna.k.banjarnahor@gmail.com](mailto:krisna.k.banjarnahor@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

The research aims to describe and analyze the influence of the work environment and training on motivation and employees performance. A good employees performance is determinate by the succesfull of achieving the success of the organization's vision and mission. The low budget absorption can be used as a reference in assessing the low achievement of organizational performance. Employees can be motivated to work more effective and efficient if they have a good work environment for work and have skills improvement. However, the real conditions that exist the work environment not too good and there are not many employees have attended training, this causes employee performance to be low. Type of the research is explanatory research with quantitative approach and used path analysis methods. From the analysis test results it is known that the work environment has a positive and significant effect on motivation, training has a positive and significant effect on motivation, the work environment has a positive and significant effect on performance and training has a positive and significant effect on performance. And together the work environment, training and motivation significantly influence performance.

*Keywords: Work environment, Training, Motivation, Performance*



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pelatihan terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Medan, Agustus 2018

Yang Menyatakan



Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
NIM. 500693814

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
NIM : 500693814  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PELATIHAN  
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN  
TAPANULI TENGAH

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM) Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas  
Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis, 11 Oktober 2018  
W a k t u : 09.30-11.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Rini Yayuk Priyati, SE, M.Ec, Ph.D

Tandatangan

Penguji Ahli

Dr. Amir Tengku Ramly

Pembimbing I

Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si

Pembimbing II

Dr. Sri Gustina Pane, SE, M. Si

## PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM** : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TAPANULI TENGAH


**Penyusun TAPM** : Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
**NIM** : 500693814  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Pada Tanggal** : 11 Oktober 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

  
 Dr. Sri Gustina Pane, SE, M. Si  
 NIDN. 0108087202

  
 Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M. Si  
 NIP. 195910131986012003


Penguji Ahli


  
 Dr. Amir Tengku Ramly

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
 Program Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi

  
 Rini Yayuk Priyati, SE, M. Ec, Ph.D  
 NIP. 197601122001222002

  
 Dr. Ali Muktiyanto, SE, M. Si  
 NIP. 197208242000121001



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. Ojat Darajat M.Bus Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka ;
2. Dr. Liestyondono Bawono Irianto M,Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka ;
3. Dra. Sondang Purnamasari Pakpahan, M.A.selaku Kepala UPBJJ-UT Medan;
4. Dr. Ali Muktiyanto, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka.
5. Ibu Prof, Dr, Prihatin Lumbanraja, SE. M.Si dan Ibu Dr. Sri Gustina Pane, SE, M.Si selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini ;
6. Suami, orang tua dan mertua, serta saudara-saudara yang memberikan doa dan dukungan kepada penulis ;
7. Teristimewa untuk anak-anakku tercinta Regina dan Fidhelina yang menjadi motivasi dan inspirasi bagi penulis ;
6. Keluarga Besar Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah mengijinkan penulis dan memberikan pelayanan yang sangat memuaskan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini;

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Medan, Agustus 2018

Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
NIM. 500693814



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Krisnawaty Kristiina Banjarnahor

NIM : 500693814

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 25 Januari 1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Methodist 5 Medan pada Tahun 1989

Lulus SMP di SMP St. Thomas 1 Medan pada Tahun 1992

Lulus SMA di SMA St. Thomas 1 Medan pada Tahun 1995

Lulus D-4 di STPDN Jatinangor pada Tahun 1999

Lulus S-1 di IIP Jakarta pada Tahun 2002

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000 –2001 sebagai Kaur Umum Kecamatan Tapan Nauli di Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2001 –2001 Sekretaris Kecamatan Tapan Nauli di Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2004 –2005 Kasubbag Umum pada Bagian Kepegawaian di Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2005 –2006 Kasubbid Disiplin pada BKD di Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2006 –2007 Kasubbid Mutasi Struktural pada BKD di Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2007 –2007 di Kasubbag RTTP pada Bagian Umum Setdakab Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2007 –2008 Kasubbag Prog dan Pelaporan Dinas Pertambangan di Pemkab Tapanuli Tengah

Tahun 2008 –2008 Kasubbag Umum dan Kepegawaian Dinas Perindustrian di Pemkab Tapanuli Tengah



**Tahun 2008 –2009 Kasubbid Mutasi Struktural pada  
BKD di Pemkab Tapanuli Tengah**

**Tahun 2009 –2011 Kabid Program, Evaluasi dan  
Pelaporan pada BKD di Pemkab Tapanuli Tengah**

**Tahun 2013 –2017 Inspektur Pembantu Wilayah I di  
Pemkab Tapanuli Tengah**

**Tahun 2017 Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah  
di Pemkab Tapanuli Tengah**

**Tahun 2017-sekarang Fungsional Umum Kecamatan  
Pandan di Pemkab Tapanuli Tengah**

**Medan,**

**Agustus 2018**

**Krisnawaty Kristina Banjarnahor  
NIM. 500693814**



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Pengesahan .....	v
Lembar Persetujuan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	12
1. Teori Lingkungan Kerja .....	12
2. Teori Pelatihan .....	22
3. Teori Motivasi .....	38
4. Teori Kinerja .....	47
B. Penelitian Terdahulu .....	60
C. Kerangka Berpikir .....	63
D. Hipotesis .....	73
E. Defenisi Operasional Variabel .....	74
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	76
B. Populasi dan Sampel .....	76
C. Instrumen Penelitian .....	77
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	79
E. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	80
1. Uji Validitas .....	81
2. Uji Reliabilitas .....	86
H. Metode Analisis Data .....	87
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	93
B. Hasil Analisis Deskriptif Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian .....	96
1. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja .....	96

2. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pelatihan .....	102
3. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi .....	110
4. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja .....,	114
<b>C Asumsi Klasik .....</b>	<b>118</b>
1. Autokorelasi .....	118
2. Uji Normalitas .....	119
3. Uji Multikolinieritas .....	120
4. Uji Heterokedasitas .....	121
<b>D Uji Hipotesis .....</b>	<b>124</b>
1. Uji T (Partial) .....	125
2. Uji F (Simultan) .....	131
<b>E Pembahasan Hasil Hipotesis .....</b>	<b>132</b>
1. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi .....	133
2. Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi .....	135
3. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja .....	137
4. Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja .....	139
5. Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja .....	141
6. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi .....	143
7. Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Motivasi ...	143
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
<b>A Kesimpulan .....</b>	<b>145</b>
<b>B Saran .....</b>	<b>146</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>
Lampiran 1 Kuesioner .....	153
Lampiran 2 Jawaban dan Uji Validitas – Reliabilitas .....	159
Lampiran 3 Jawaban Responden N=52 .....	168
Lampiran 4 Hasil Analisis Data .....	172

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir.....	72
Gambar 3.1	Hubungan Struktural antara X1, X2, Y dan Z .....	90
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah .....	94
Gambar 4.2	Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Lingkungan Kerja .....	97
Gambar 4.3	Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Pelatihan ....	104
Gambar 4.4	Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Motivasi ....	111
Gambar 4.5	Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja .....	115
Gambar 4.6	Histogram Normal Probability Plot .....	120
Gambar 4.7	Uji Heterokedastisitas Scatterplot .....	123
Gambar 4.8	Model Empiris Pengaruh antar Variabel Substruktur Pertama .....	125
Gambar 4.9	Model Empiris Pengaruh antar Variabel Substruktur Kedua .....	125
Gambar 4.10	Diagram Jalur dan Model Teoritis Penelitian Substruktur 1 .....	127
Gambar 4.11	Diagram Jalur dan Model Teoritis Penelitian Substruktur 2 .....	129

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Laporan Realisasi Anggaran Triwulan III .....	2
Tabel 1.2	Jumlah ASN yang telah mengikuti diklat .....	8
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu .....	60
Tabel 2.2	Operasional Variabel Penelitian .....	74
Tabel 3.1	Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja .....	83
Tabel 3.2	Uji Validitas Variabel Pelatihan .....	84
Tabel 3.3	Uji Validitas Variabel Motivasi .....	85
Tabel 3.4	Uji Validitas Variabel Kinerja .....	86
Tabel 3.5	Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	87
Tabel 4.1	Profil Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang..	94
Tabel 4.2	Profil Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	95
Tabel 4.3	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	95
Tabel 4.4	Profil Responden Berdasarkan Usia .....	95
Tabel 4.5	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	96
Tabel 4.6	Tabel Frekuensi atas variabel lingkungan kerja .....	97
Tabel 4.7	Tabel Frekuensi atas variabel pelatihan .....	103
Tabel 4.8	Tabel Frekuensi atas variabel motivasi .....	110
Tabel 4.9	Tabel Frekuensi atas variabel kinerja .....	114
Tabel 4.10	Uji Autokorelasi Run Test .....	119
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolinieritas untuk Persamaan .....	121
Tabel 4.12	Hasil Uji Heterokedastisitas Glejser .....	122
Tabel 4.13	Hasil Uji (T) Parsial Sub Struktur 1 .....	126
Tabel 4.14	Hasil R.Square Sub Struktur 1 .....	127
Tabel 4.15	Hasil Uji (T) Partial Sub Struktur 2 .....	128
Tabel 4.16	Hasil R.Square Sub Struktur 2 .....	129
Tabel 4.17	Uji F Sub Strukur 1 .....	131
Tabel 4.18	Uji F Sub Struktur 2 .....	132

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner .....	153
Lampiran 2	Jawaban dan Uji Validitas – Reliabilitas .....	159
Lampiran 3	Jawaban Responden N=52 .....	168
Lampiran 4	Hasil Analisis Data .....	187





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Menurut Dessler (2015:3) suatu organisasi (*organization*) terdiri atas orang-orang dengan peran yang diberikan secara formal yang bekerja sama untuk mencapai sasaran organisasi tersebut. Orang-orang atau disebut juga sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting mengingat peran yang besar dalam organisasi.

Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang penting diperhatikan oleh organisasi, karena sumber daya manusia dengan kinerja yang baik diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas melaksanakan pengawasan pada penyelenggaraan kegiatan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah daerah sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.



Maksud pengawasan itu dalam rumusan yang sederhana adalah untuk memahami dan menemukan apa yang salah demi perbaikan di masa mendatang. Hal itu sebetulnya sudah disadari oleh semua pihak baik yang mengawasi maupun pihak yang diawasi termasuk masyarakat awam. Sedangkan tujuan pengawasan itu adalah untuk meningkatkan pendayagunaan aparatur negara dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih (good and clean government)

Berdasarkan laporan keuangan triwulan III Tahun 2017 pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah dari jumlah anggaran sebesar Rp. 2.540.380.000,00 , untuk serapan anggaran hanya sebesar Rp. 987,224,246 atau hanya 38,9 % dari anggaran yang ditetapkan, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1. dibawah ini. Dari capaian angka serapan ini menggambarkan bahwa kinerja Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah sampai triwulan III belum mencapai 50%.

Tabel 1.1  
Laporan Realisasi Anggaran Triwulan III

No	Total Dana (Rp)	Realisasi Triwulan II (Rp)	Realisasi Triwulan III (Rp)	Realisasi sampai Triwulan ini (Rp)	Sisa Anggaran (Rp)	Capaian (%)
1	2.540.380.000,-	508,710,258	478,513,988	987,224,246	1,553,155,754	38,9

Sumber : Bagian Keuangan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah 2017

Dari persentase capaian kinerja antara triwulan dua dan triwulan tiga peningkatan angka serapan hanya 18,9%. Kondisi ini seharusnya menjadi perhatian Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah, dimana dengan sisa waktu kerja selama tiga bulan mereka harus mampu menyelesaikan sisa kegiatan pengawasan sebesar 61,1 % yang kemungkinan akan memberikan hasil yang tidak maksimal dan sangat terkesan terburu-buru.

Seiring dengan semakin kuatnya tuntutan dorongan arus reformasi ditambah lagi dengan semakin kritisnya masyarakat dewasa ini, maka rumusan pengawasan yang sederhana itu tidaklah cukup dan masyarakat mengharapkan lebih dari sekedar memperbaiki atau mengoreksi kesalahan untuk perbaikan dimasa datang, melainkan terhadap kesalahan, kekeliruan apalagi penyelewengan yang telah terjadi tidak hanya sekedar dikoreksi dan diperbaiki akan tetapi harus diminta pertanggungjawaban kepada yang bersalah.

Guna mewujudkan keinginan tersebut diperlukan langkah-langkah pragmatis yang lebih realistis dan sistematis dalam penempatan sumberdaya manusia pada lembaga pengawas daerah yang memiliki integritas, moralitas dan kapabilitas serta kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dengan demikian, tugas pengawasan yang dilaksanakan merupakan bagian dari solusi, dan bukan bagian dari masalah.

Dengan demikian diharapkan dapat terwujud pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*. Prinsip tersebut memberikan pengaruh kuat dalam pemerintahan Indonesia, yaitu menuntut adanya perubahan-perubahan dalam sistem pemerintahan yang mencakup peningkatan aparatur sipil negara yang memiliki kinerja yang baik

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan



kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mondy (Torang, 2013:74) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi yaitu : 1) *time standards*, 2) *productivity standards*, 3) *cost standards*, 4) *quality standards*, dan 5) *behavioral standar*. Sedangkan untuk mengukur kinerja individu, menurut Torrington and Hall seperti yang dikutip Syamsir Torang (2013:75), menemukan 6 (enam) variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja yaitu ; a) *commitment* yang terdiri dari *attitudinal commitment* (loyalitas untuk mendukung organisasi, kekuatan organisasi, kepercayaan terhadap nilai dan tujuan serta perhatian pada organisasi) – *behavioral commitment* (upaya mencapai tujuan organisasi), b) *empowerment* (tanggung jawab dan fasilitas). c) kepemimpinan, d) budaya, e) *flexibility* (keeratan hubungan antara individu dalam organisasi), dan f) proses pembelajaran sebagai cara dalam meningkatkan kapabilitas individu.

Untuk menciptakan kinerja yang lebih baik tersebut diperlukan suatu perubahan sistem birokrasi (reformasi birokrasi) menuju good governance. Dengan harapan dapat mengubah aparatur pemerintahan menjadi lebih baik.

Untuk mewujudkan kinerja organisasi pemerintahan , aparatur mempunyai peranan yang penting baik secara perseorangan maupun secara kelompok, dan aparatur merupakan salah satu penggerak utama jalannya organisasi pemerintahan. Untuk itu perlu diatur dan diperhatikan keberadaan pegawai sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja yang baik (Triyana, 2006).

Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang baik dan memiliki pelatihan yang baik sehingga mampu menjadi motivasi yang kuat bagi orang tersebut.

Menurut teori kebutuhan McClelland bahwa motivasi berdasarkan kebutuhan akan pencapaian merupakan dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar (Dessler, 2015).

Sedangkan dalam teori hierarki kebutuhan menurut Maslow (Dessler, 2015), bahwa motivasi dalam diri seseorang dipengaruhi lima hierarki, yaitu :

1. Fisiologis. Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks dan kebutuhan lainnya.
2. Rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
4. Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri. Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita dan pemenuhan diri.

Dengan memiliki motivasi yang kuat, tentunya seorang pegawai akan berusaha melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Oleh sebab itu kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi pegawai, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Kondisi lingkungan kerja yang baik dan kesempatan untuk memperoleh pelatihan yang mendukung pekerjaan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi seorang pegawai dan berhubungan dengan kinerja.

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para aparatur melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja dapat membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan dalam rangka mencapai hasil kerjanya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan



kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai. Lingkungan kerja yang baik dan memadai dapat mempengaruhi aparat untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja aparat. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan aparat saat bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja seorang aparat. Menurut Maryati (2014) "lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan". Jika pekerja atau karyawan merasa nyaman dalam bekerja, bisa dipastikan produktivitas meningkat. Kemudian Maryati (2014) menyatakan faktor-faktor lingkungan fisik yang berpengaruh terhadap kenyamanan kerja adalah suhu, warna dan penerangan, kebisingan suara, serta music sebagai pendorong semangat di lingkungan kantor.

Keadaan lingkungan kerja yang baik dan memadai sangat mendukung pegawai negeri sipil dalam melaksanakan aktifitas kegiatan kerja. Namun dari hasil pra survey yang dilakukan di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah, diketahui kondisi lingkungan kerja perkantoran masih kurang baik. Dari beberapa keterangan yang disampaikan pegawai negeri sipil Inspektorat diketahui bahwa diperlukan ruangan baru untuk tempat bekerja pegawai, mereka menyatakan kondisi ruangan

pada saat ini sempit dan jumlah meja/kursi yang tersedia sudah tidak mencukupi untuk seluruh pegawai. Peralatan kantor yang tersedia juga tidak mencukupi bagi pegawai, selain itu ada beberapa peralatan kantor seperti komputer yang sudah tidak bisa dipergunakan. Selain itu untuk kenyamanan dan penerangan di ruangan dinilai masih kurang. Tentunya hal ini mempengaruhi saat mereka beraktivitas di dalam kantor.

Selain faktor lingkungan kerja, faktor pelatihan juga mempengaruhi dalam kinerja seorang aparatur. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri pada pasal 1 point (1) disebut “Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil”.

Sedangkan menurut Dessler (2015) pelatihan (*training*) berarti memberikan kepada karyawan baru dan karyawan yang ada ketrampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Dari penjelasan sebelumnya diketahui bahwa pelatihan merupakan cara untuk meningkatkan kemampuan pegawai sehingga mampu memahami pekerjaannya.

Minimnya tingkat pelatihan yang diperoleh seorang aparatur sangat mempengaruhi dalam capaian kinerjanya. Terbatasnya pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki dapat menyebabkan seorang aparatur hanya bekerja pada batasan yang biasa tanpa mampu mengeluarkan atau membuat suatu pembaharuan dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.



Berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah, maka diperoleh data yang berkaitan dengan jenjang pelatihan yang dimiliki oleh pegawai. Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.2  
Jumlah PNS yang Mengikuti Diklat

No	Jenis diklat	Tahun 2017	Keterangan
1	Diklat Auditor	11	
2	Diklat Penatausahaan keuangan	4	
3	Diklat teknis Ke-PU-an	4	
4	Diklat Basic Acrual	2	
5	Diklat Kepimpinan Tk.III	1	
6	Diklat Kepimpinan Tk. IV	6	
7	Diklat Peningkatan Kapabilitas	1	
8	Sosialisasi Kepegawaian	2	

Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah, 2017

Dari data pada Tabel 1.2, untuk jumlah PNS yang mengikuti diklat auditor hanya 11 orang, jumlah ini sangat sedikit. Sesuai dengan analisis kebutuhan serta angka beban kerja dengan jumlah objek pemeriksaan, kebutuhan pegawai dengan sertifikat auditor masih dinyatakan kurang. Pelatihan pembentukan auditor dan dinyatakan lulus serta memiliki sertifikat auditor merupakan persyaratan utama bagi seorang pemeriksa. Dan pada jenis diklat lainnya jumlahnya masih rendah. Minimnya diklat yang diikuti oleh pegawai dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas pengawasan di Kabupaten Tapanuli Tengah. Oleh sebab itu pelatihan sangat dibutuhkan untuk mendukung aparatur dalam melaksanakan tugasnya sehingga memberikan hasil yang baik.

Kondisi lingkungan kerja yang baik dan pegawai yang memiliki pelatihan yang cukup akan mempengaruhi kinerja dan memotivasi seorang pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan latar



belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan menganalisa pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah ?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah ?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah ?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah ?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui motivasi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui motivasi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap motivasi pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
5. Untuk menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
6. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan terhadap kinerja melalui motivasi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
7. Untuk menganalisa pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Praktis**

Sebagai sumbangan pemikiran dan masukan pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah dalam upaya untuk meningkatkan kinerja aparatur pada masa yang akan datang.

## 2. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian ilmiah di Universitas Terbuka, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
- c. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Teori Lingkungan Kerja

##### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Heizer dan Render (2009:609) “lingkungan kerja adalah lingkungan fisik dimana karyawan bekerja mempengaruhi kinerja, keamanan dan kualitas pekerjaan mereka”. Sedangkan Maryati (2014:139) menyatakan bahwa :

Lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan. Jika pekerja atau karyawan merasa nyaman dalam bekerja, bisa dipastikan produktivitas meningkat. Bahkan lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan kebanggaan bagi karyawan terhadap kantornya. Tentunya hal ini akan berdampak pada semangat kerja karyawan.

Kasmir (2016:192) menyatakan :

Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja terganggu pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

Dari beberapa pengertian tentang lingkungan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dan menjadi motivasi bagi karyawan. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak baik, hal ini akan berpengaruh juga terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Jika lingkungan kerja mendukung, maka akan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya dengan baik. Hal ini disebabkan tingkat produktivitas pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor kenyamanan lingkungan kerja dimana tempat pegawai kerja. Jika ada hal-hal yang mengganggu dalam lingkungan kerja tersebut, maka akan berdampak pada produktivitas pegawai.

#### **b. Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2009) dalam Timbul (2016) menyatakan secara garis besar lingkungan kerja dibagi menjadi 2 yakni :

- 1) Lingkungan Kerja Fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 2) Lingkungan Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan, atau hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Sedarmayanti (2011: 26) menyatakan lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan fisik dapat dibagi dalam dua bagian yaitu :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti rumah, kantor, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain). Lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.



Menurut Timbul (2016) menyatakan lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik memengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Adapun faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan dan kesesakan. Faktor-faktor ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia (Sarwono, 2005). Timbul (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang mempengaruhi pada prestasi kerja Robbins (2002).

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia yang mampu melaksanakan aktivitasnya dengan baik akan mencapai hasil yang optimal, diantaranya apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidakesesuaian lingkungan bekerja akan memberi pengaruh pada waktu yang lama. Lebih jauh lagi keadaan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menggunakan tenaga dan waktu yang lebih banyak dan hal ini tidak mendukung pencapaian **rancangan sistem kerja yang efisien**.

Menurut Maryati (2014:142) beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

#### 1) Penerangan

Penerangan dari ruang kerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Dengan penerangan yang baik para karyawan akan bekerja lebih baik, lebih teliti sehingga hasil kerja karyawan tersebut mempunyai kualitas yang lebih baik. Lebih lanjut penerangan yang baik akan

mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Berarti penerangan dalam lingkungan kerja turut membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasi dalam perusahaan. Oleh karena itu perencanaan dan pemeliharaan system penerangan sangat diperlukan dalam perusahaan.

Sistem penerangan kantor yang baik akan memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan antara lain :

- a) Produktivitas bertambah
- b) Kualitas pekerjaan lebih baik
- c) Mengurangi kelelahan dan kesalahan
- d) Memberi semangat

Sebaliknya sistem penerangan yang kurang baik dalam lingkungan kerja, misalnya terlalu terang atau terlalu redup, akan mendatangkan efek yang tidak baik dalam kondisi kerja. Mutu penerangan yang baik bukan asal ruangan menjadi terang benderang, namun juga dipengaruhi oleh persyaratan lain, yaitu:

- a) Sinar yang cukup terang, jernih dan tidak menyilaukan.
- b) Distribusi atau pemancaran cahaya merata, sehingga tidak ada kontras yang tajam.

Untuk sumber penerangan dibedakan menjadi 2 yaitu dari alam (matahari) dan buatan (listrik). Perusahaan pada umumnya menggunakan listrik sebagai sumber penerangan. Jenis alat penerangan dari listrik yang sering digunakan adalah lampu pijar, lampu neon dan lampu mercury.

Sistem penerangan dalam ruangan kerja dibedakan menjadi 2 yaitu penerangan langsung dan penerangan tidak langsung.

- a) Penerangan langsung adalah penyinaran dari sumber cahaya memancar langsung ke permukaan objek pekerjaan dan para karyawan.



- b) Penerangan tidak langsung adalah sistem penerangan dengan mempergunakan proses pembauran atau pemantulan sinar. Sinar berasal dari sumber cahaya lalu memancar ke langit-langit atau dinding, kemudian dipantulkan ke ruangan kerja. Pembauran sinar ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengurangi cahaya yang dipantulkan atau untuk tujuan keindahan tata ruang.

Ada beberapa cara untuk menghindari sinar yang menyilaukan mata dalam sistem penerangan ruang kerja, antara lain :

- a) Sumber cahaya jangan langsung kelihatan oleh mata.
- b) Pantulan cahaya tidak terhimpit dengan garis penglihatan.
- c) Jika diperlukan cahaya di-*screen* (disaring).
- d) Posisi tempat bekerja tidak segaris dengan pantulan cahaya.
- e) Tidak menggunakan perabot yang berkilau.

## 2) Suara

Dalam perusahaan seringkali menggunakan alat-alat kerja yang sistem operasinya menimbulkan suara bising. Misalnya suara mesin pabrik, suara diesel, suara alat ketik dan sebagainya. Secara langsung suara bising akan berpengaruh buruk terhadap fisik karyawan, dan secara tidak langsung akan menurunkan prestasi karyawan. Oleh karena itu penanggulangan suara bising juga diperlukan dalam perencanaan lingkungan kerja, dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Pengaruh suara berisik (bising) terhadap fisik karyawan :

- a) Menaikkan tekanan darah.
- b) Mempercepat denyut jantung.
- c) Membuat cepat lelah.

- d) Menjadikan emosional.
- e) Menurunkan daya tahan tubuh.

Pengaruh suara berisik (bising) terhadap prestasi karyawan :

- a) Melemahkan daya pikir.
- b) Sulit konsentrasi.
- c) Melemahkan daya hitung.
- d) Mengurangi kecepatan kerja.
- e) Memperlambat daya tangkap.
- f) Bekerja lebih lamban dan banyak kesalahan.

### 3) Musik

Penggunaan musik di kantor dimungkinkan namun tergantung dari kondisi lingkungan kerja serta selera karyawan dalam kantor tersebut. Musik bisa menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi, namun sebaliknya bisa juga mengganggu jika pemilihan musik tidak tepat. Penggunaan music di kantor juga dipengaruhi oleh kebiasaan seseorang. Jika teman di lingkungan kerja tidak menyukai musik sewaktu bekerja, maka jika kita menggunakan musik sebaiknya menggunakan *headphone*.

### 4) Udara

Udara yang baik atau bersih berpengaruh positif dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, kesehatan serta semangat kerja. Selain itu udara yang bersih dan segar dalam lingkungan kerja akan menimbulkan kesan yang baik bagi tamu.

Hal-hal yang menyebabkan menurunnya kualitas udara dalam lingkungan kerja adalah pencemaran atau polusi. Sumber-sumber pencemaran udara bisa berasal dari asap kendaraan atau mesin-mesin pabrik, debu atau asap rokok. Pencemaran

udara bisa juga berasal dari bau busuk limbah pabrik, jumlah karyawan yang terlalu banyak dalam suatu ruangan juga menimbulkan masalah yaitu kekurangan oksigen.

Berbagai cara untuk mendapatkan udara yang baik antara lain :

- a) Jumlah orang yang tepat setiap ruangan.
- b) Ventilasi udara yang memadai.
- c) Menggunakan ruangan ber AC.
- d) Mengatasi limbah atau asap pabrik.
- e) Membuat ruangan kerja bebas rokok.
- f) Menambah tanaman dalam ruangan.

#### 5) Suhu ruangan kantor

Suhu atau temperatur ruang kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi kenyamanan kerja karyawan perusahaan. Suhu ruang kerja yang terlalu panas akan menyebabkan karyawan merasa gerah, gelisah, cepat capai, mengantuk, akibatnya akan menurunkan gairah kerja serta meningkatkan tingkat kesalahan kerja. Sedangkan suhu udara yang terlalu dingin menyebabkan tidak nyaman dan menurunkan daya tangkap.

Suhu pada ruang kerja mempunyai pengaruh yang tidak kecil dalam hubungannya dengan tingkat produktivitas perusahaan. Oleh karena itu dalam perencanaan lingkungan kerja, masalah suhu ruangan perlu mendapat perencanaan dengan baik.

#### 6) Warna

Pemilihan warna dalam ruang kerja perusahaan mempengaruhi kondisi kerja para karyawan. Selain warna mempunyai efek dari segi psikologis, pemilihan warna juga akan mempunyai hubungan yang erat dengan sistem penataan



penerangan dalam ruang kerja, terutama untuk sistem penerangan yang mempergunakan dinding atau atap sebagai pembaur/pemantul sinar.

Jika ruangan sempit agar terkesan luas maka harus memilih warna yang mempunyai efek jauh, misalnya dinding di cat warna hijau muda atau biru langit.

Jika menginginkan ruangan terkesan sejuk maka harus memilih warna yang mempunyai efek dingin.

Sedangkan menurut Heizer dan Render (2009:609) menyebutkan faktor-faktor lingkungan kerja antara lain :

#### 1) Penerangan

Penerangan sangatlah diperlukan, tetapi tingkat penerangan yang layak bergantung pada pekerjaan yang dilakukan. Selain penerangan dari lampu, faktor penerangan lain juga diperlukan. Hal ini meliputi kemampuan menyalurkan cahaya, kontras antara permukaan bidang kerja dengan sekelilingnya, silau dan bayangan.

#### 2) Kebisingan dan getaran

Beberapa bentuk kebisingan terkadang terdapat dalam wilayah kerja, tetapi hampir semua pekerja dapat beradaptasi dengan baik. Walaupun demikian tingkat kebisingan yang tinggi akan merusak pendengaran.

#### 3) Suhu, kelembaban serta kualitas udara

Parameter suhu dan kelembaban udara telah ditetapkan dengan baik. Manajer yang mengelola operasi pada aktivitas di luar daerah kenyamanan yang ditentukan harus bersiap-siap mendapatkan kinerja yang kurang baik.

Timbul (2016) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik adalah (Robbins,2002) :

### 1) Suhu

Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

### 2) Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negative dan mengganggu konsentrasi pegawai.

### 3) Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua disbanding yang lebih muda.

### 4) Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak dapat diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruangan kerja. Rancangan ruangan kerja yang baik dapat menimbulkan

kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja terdiri atas (Robbins, 2002) :

### 1) Ukuran ruang kerja

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit akan membuat pegawai sulit bergerak, akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

### 2) Pengaturan ruang kerja

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang mungkin lebih berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

### 3) Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi dan sekat-sekat fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka (khususnya pada posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan privasi itu kuat di pihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang sangat menyusahkan terutama bagi orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.



## 2. Teori Pelatihan

### a. Pengertian Pelatihan

Menurut Wibowo (2014:370) pelatihan dan pengembangan adalah Investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaannya. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara ketrampilan pekerja sekarang dengan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru.

Sedangkan Dessler (2015:284) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan sekarang ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan hal yang penting. Jika karyawan yang bahkan berpotensi tinggi sekalipun tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mereka akan berimprovisasi atau tidak melakukan sesuatu yang berguna sama sekali.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 1 yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan adalah “Proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil”.

Sedangkan Sinambela (2016:170) menyatakan bahwa Pelatihan adalah proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan ketrampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sesungguhnya, pelatihan adalah tanggung jawab bersama antara pegawai dengan organisasi. Pegawai berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karier yang lebih baik baginya ke depan. Sebaliknya organisasi juga sangat berkepentingan menyelenggarakan pelatihan bagi pegawainya, agar mereka dapat bekerja dengan profesional, bersemangat dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

Menurut Yani (2012:83) “pelatihan dan pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, ketrampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik”.

Sedarmayanti (2017:187) menyatakan bahwa :

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan ketrampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Kasmir (2016:126) menyatakan bahwa :

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Sedangkan Mangkunegara (2017:44) menyatakan “pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis”.

Dari berbagai pengertian pelatihan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui kegiatan belajar sehingga karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan dan jenis pekerjaannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Pelatihan**

Tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 2, yaitu :

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.



- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan Kasmir (2016:131) menyatakan tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat :

- 1) Menambah pengetahuan baru  
Artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya pengetahuan karyawan, maka secara tidak langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.
- 2) Mengasah kemampuan karyawan  
Maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.
- 3) Meningkatkan ketrampilan  
Artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Di samping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab  
Artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh

atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

5) Meningkatkan ketaatan

Artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Biasanya dengan mengikuti pelatihan maka karyawan diberitahu tentang segala sesuatu kebijakan dan aturan perusahaan. Karyawan juga diberitahu tentang sanksi-sanksi yang diberikan apabila melanggar. Demikian pula ada reward (balas jasa) yang akan diterima jika mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan.

6) Meningkatkan rasa percaya diri

Artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki pengetahuan dan *skill* yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga karyawan lebih percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

7) Memperdalam rasa memiliki perusahaan

Artinya rasa memiliki perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau tumbuhnya rasa memiliki pada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktifitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik.

8) Memberikan motivasi kerja

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi karyawan akan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.



9) Menambah loyalitas

Artinya dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Lebih dari itu untuk loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat menjaga rahasia perusahaan, karena sayang adanya rasa memiliki perusahaan.

10) Memahami lingkungan kerja

Artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih berbagai hal termasuk kerja sama dengan karyawan lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman sekerjanya.

11) Memahami budaya perusahaan

Artinya karyawan menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan. Atau dengan kata lain karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di dalam suatu perusahaan.

12) Membentuk *team work*

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan merasakan satu kesatuan (satu keluarga besar) yang tidak terpisahkan satu sama lainnya. Dengan demikian, karyawan akan mampu menghindari diri dari sikap kepentingan individu, tetapi lebih menekankan pada kepentingan bersama.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:45), tujuan pelatihan dan pengembangan adalah :

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.

- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 8) Menghindari keusangan (*obsolescence*).
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

### c. Manfaat Pelatihan

Menurut Kasinir (2016:133), manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut :

#### 1) Perencanaan karier

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

#### 2) Kompensasi

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya mengerjakan pekerjaannya meningkat.

#### 3) Alat negosiasi

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan ketrampilan tertentu sehingga nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk



pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

4) Memiliki kepuasan tersendiri

Artinya karyawan akan memiliki kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun rekan sekerja.

5) Refresing

Artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

Menurut Siagian (2016:183), manfaat penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan bagi organisasi, yaitu :

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melakukan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan berbeda dan bahkan spesialis, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Agar dapat berhasil dan memberikan manfaat maksimal, terdapat empat tahap dalam proses pelatihan yaitu : penilaian, perancangan, penyampaian dan evaluasi. Penggunaan dari proses tersebut akan mengurangi terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi dan serampangan (Mathis, 2011)

Berikut adalah uraian dari proses-proses tersebut :

- 1) Proses pelatihan yang pertama adalah penilaian yang terdiri dari analisa kebutuhan pelatihan serta identifikasi tujuan dan kriteria pelatihan. Penilaian dilakukan diawal sebelum melakukan pelatihan untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Setelah mengidentifikasi pelatihan apa saja yang diperlukan karyawan, selanjutnya adalah menentukan tujuan dari setiap pelatihan yang dilakukan.



- 2) Setelah melakukan penilaian, proses pelatihan yang kedua adalah perancangan yang terdiri dari metode pelatihan dan isi pelatihan. Pada tahap ini menentukan metode dan isi pelatihan seperti apa yang akan diadakan dan disesuaikan dengan analisis penilaian kebutuhan.
- 3) Selanjutnya proses yang ketiga adalah penyampaian yang terdiri dari jadwal, pelaksanaan dan pemantauan pelatihan. Tahapan ini merupakan rangkaian kegiatan pelaksanaan program pelatihan yang sesuai dengan hasil perancangan dan ada pemantauan terhadap jalannya pelatihan.
- 4) Proses pelatihan terakhir adalah evaluasi yaitu mengukur hasil pelatihan dan membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan apakah pelatihan berjalan dengan sukses dan sesuai tujuan yang ingin dicapai atau tidak.

#### **d. Metode Pelatihan**

Menurut Dessler (2015:293) terdapat beberapa jenis pelatihan, yaitu :

##### **1) Pelatihan On-the -Job .**

Pelatihan On-the -Job berarti meminta seseorang mempelajari suatu pekerjaan dengan benar-benar melakukannya. Jenis -jenis pelatihan On-the-Job, yaitu :

- a) **Coaching** atau metode pemain pengganti, pada pelatihan ini seorang pekerja yang berpengalaman atau penyelia dari peserta pelatihan melatih karyawan tersebut.
- b) **Rotasi Pekerjaan**, saat seorang karyawan (biasanya seorang peserta pelatihan manajemen) berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain pada interval terencana. Penugasan khusus serupa dapat memberikan eksekutif tingkat rendah pengalaman langsung dalam mengerjakan permasalahan aktual.

- c) Pelatihan oleh rekan sebaya, dimana karyawan yang telah ahli menjawab panggilan pada waktu-waktu tertentu dan berpartisipasi dalam “program radio” dalam perusahaan untuk menjawab pertanyaan rekan sebaya mereka melalui telepon mengenai aspek teknis dari pekerjaan mereka.

## 2) Pelatihan Magang

Pelatihan magang (*apprenticeship*) adalah proses orang menjadi pekerja tra,pi, biasanya melalui koordinasi pembelajaran formal dan pelatihan on-the-job jangka panjang, biasanya dibawah pengawasan seorang pekerja ahli.

## 3) Pelatihan Instruksi Pekerjaan

Banyak pekerjaan (atau bagian dari pekerjaan) terdiri atas urutan langkah yang paling baik dipelajari langkah demi langkah. Pelatihan langkah demi langkah ini disebut pelatihan instruksi pekerjaan (*job instruction training-JIT*)

## 4) Kuliah

Kuliah adalah cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok besar peserta pelatihan, seperti ketika angkatan penjualan harus mempelajari fitur produk baru.

## 5) Pembelajaran terprogram

Baik medianya adalah buku teks, PC, maupun internet. Pembelajaran terprogram (*programing learning*) adalah metode pembelajaran diri langkah demi langkah yang terdiri atas tiga bagian :

- a) Memberikan pertanyaan, fakta atau permasalahan kepada pembelajar.
- b) Memberi kesempatan kepada orang tersebut untuk merespons.
- c) Memberikan umpan balik pada akurasi jawabannya, dengan instruksi mengenai apa yang harus dilakukan selanjutnya.



6) **Permodelan Perilaku.**

Suatu teknik pelatihan yang mana peserta pelatihan pertama-tama diperlihatkan pada teknik manajemen yang baik dalam sebuah film, diminta memainkan peran dalam situasi simulasi, dan kemudian diberi umpan balik dan pujian oleh penyelia mereka.

7) **Pelatihan berbasis Audiovisual**

Meskipun telah semakin tergantikan oleh metode berbasis situs, teknik pelatihan berbasis audiovisual seperti DVD, power-point dan audiotape masih populer.

8) **Pelatihan ruang depan**

Dengan pelatihan ruang depan, peserta pelatihan belajar dengan perlengkapan actual atau simulasi tetapi dilatih off-the-job (mungkin di suatu ruangan terpisah atau ruangan depan). Pelatihan ruang depan diperlukan ketika terlalu mahal atau berbahaya untuk melatih karyawan pada pekerjaan.

9) **Pelatihan berbasis computer**

Pelatihan berbasis computer merujuk pada metode pelatihan yang menggunakan sistem interaktif berbasis computer untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.

10) **Pembelajaran dengan simulasi**

Pembelajaran dengan simulasi mempunyai arti yang berbeda untuk orang yang berbeda.

11) **Teknik Pelatihan seumur hidup**

Pembelajaran seumur hidup (lifelong learning) berarti memberi karyawan pengalaman pembelajaran secara kontiniu selama masa kerja mereka dengan perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa mereka mempunyai

#### 1) Perencanaan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para karyawan yang akan dilatih. Selain itu karyawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna juga agar karyawan dapat menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

#### 2) Instruktur / Pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan ketrampilan, maka ilmu yang ditransfer ke peserta juga berkurang. Demikian pula jika pengajar memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik tetapi kurang bisa dalam hal mengajar, akan membuat peserta pelatihan kesulitan atas apa yang diajarkannya.

#### 3) Materi Pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Materi pelatihan juga harus diberikan kepada peserta pelatihan yang memang seharusnya menerima materi tersebut. Artinya kemampuan peserta untuk menyerap materi yang diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan.

#### 4) Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan membuat jenuh. Demikian pula



untuk lokasi yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya. Jika dilakukan di dalam perusahaan mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan, sehingga hasilnya kurang optimal.

#### 5) Lingkungan pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal.

Di samping faktor kenyamanan, dalam hal faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh keamanan di sekitar lokasi pelatihan. Jika lingkungan tidak aman dalam arti banyak gangguan tentu akan menyebabkan hasil pelatihan kurang optimal, demikian pula sebaliknya.

#### 6) Waktu Pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan. Demikian juga jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pelatihan dan pengembangan yang diikutinya.

#### 7) Evaluasi

Dengan memperhatikan faktor-faktor penyebab di atas, minimal sebelum pelatihan dimulai maka paling tidak sudah diperkirakan apa saja yang menjadi

### 3. Teori Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2015:127) menyatakan bahwa :

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan bagaimana kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi pusat perhatian ketika berbicara mengenai motivasi. Namun kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu harus dipertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan menuju dan konsisten pada tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus ditemukan. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan (*persistence*). Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Sedangkan menurut Usman (2013) menjelaskan bahwa :

motivasi adalah proses psikis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang. Dalam memotivasi karyawan dalam organisasi, seorang pemimpin berhadapan dengan persoalan yang dapat mempengaruhi setiap karyawan dalam pekerjaan yaitu kemauan dan kemampuan. Seorang pemimpin dapat mengatasi lemahnya kemauan seorang karyawan dengan memotivasi, di sisi lain minimnya kemampuan karyawan dapat diatasi dengan mengikutkan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan.

Torang, (2013:58) mengasumsikan bahwa :

Motivasi sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuannya. Tiga unsur esensial pada motivasi (1) faktor pendorong atau pembangkit motif baik internal maupun eksternal, (2) tujuan yang ingin dicapai, (3) strategi yang dibutuhkan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan faktor pendorong dalam mempengaruhi perilaku seseorang.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang bersumber dari dalam maupun luar diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu dalam hal pencapaian tujuan organisasi.



## **b. Teori-teori Motivasi**

### **1) Teori Kebutuhan**

Teori Kebutuhan menurut Maslow (Robbins:2015) disebutkan bahwa dalam setiap manusia terdapat lima kebutuhan :

- a) Fisiologis. Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks dan kebutuhan fisik lainnya.
- b) Rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- c) Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- d) Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta factor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri. Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, merupakan kebutuhan paling awal, adalah urutan kebutuhan yang lebih rendah (*lower-order need*); social, penghargaan serta aktualisasi diri adalah urutan kebutuhan yang lebih tinggi (*higher-order need*). Urutan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang) sedangkan urutan kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar akan dipenuhi secara eksternal (dengan imbalan, misalnya gaji, kontrak serikat, kedudukan tetap).

### **2) Teori X dan Y**

McGregor (Robbins:2015) mengusulkan dua sudut pandang berbeda tentang manusia; satu sisi secara mendasar negative, diberi label Teori X, dan yang satunya lagi secara mendasar positif, diberi label Teori Y. Setelah mempelajari para manajer

yang berurusan dengan para pekerjanya, McGregor menyimpulkan bahwa sudut pandang sifat manusia para manajer tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para manajer terhadap para pelakunya.

Di bawah Teori X, para manajer meyakini bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya di bawah Teori Y, para manajer beranggapan bahwa para pekerja memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti beristirahat atau bermain, dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan mencari tanggung jawab.

### 3) Teori Dua Faktor

Menurut Hertzberg (Robbins:2015) Teori Dua Faktor (*two-factor theory*) adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Frederick Hertzberg meyakini pada hubungan individu untuk bekerja adalah dasar, dan bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Hertzberg meminta tanggapan orang-orang untuk menggambarkan apa yang orang-orang inginkan dari pekerjaan mereka. Tanggapan-tanggapannya berbeda secara signifikan dan mengarahkan kesimpulan Hertzberg pada teori dua faktor (*two-factor theory*) juga dinamakan teori motivasi murni (*motivation hygiene theory*). Faktor murni (*hygiene factor*) seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, serta gaji pokok, yang ketika memadai dalam pekerjaan akan mampu menenangkan pekerja. Ketika faktor-faktor ini tidak memadai, pekerja tidak akan puas.

Motivasi instrinsik adalah imbalan dari dalam diri yang dirasakan seseorang pada saat melakukan pekerjaan, pegawai mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status atau uang. Dapat



juga dikatakan seseorang melakukan pekerjaan itu karena hobbynya. Pegawai dalam situasi ini termotivasi sendiri. Contohnya antara lain : kebutuhan, prestasi, keinginan, kepuasan dan lain-lain Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah imbalan dari luar yang terpisah dari pekerjaan yang tidak menimbulkan kepuasan pada saat dilakukannya pekerjaan. Contohnya antara lain : insentif, penghargaan, kebijakan organisasi, situasi lingkungan pada umumnya.

#### 4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori Kebutuhan McClelland merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan dan afiliasi adalah tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi. Teori Kebutuhan McClelland melihat pada tiga kebutuhan (Robbins,2015):

- a) Kebutuhan akan pencapaian (nAch) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- c) Kebutuhan akan afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

#### 5) Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori Penentuan Nasib Sendiri (*self-determination theory*) adalah teori motivasi yang memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara intrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori ini berpendapat bahwa orang-orang lebih suka jika merasakan memiliki control atas tindakan mereka, sehingga segala hal yang menjadikan tugas yang sebelumnya dinikmati berubah menjadi suatu kewajiban daripada aktivitas yang dipilih dengan bebas akan meruntuhkan motivasi. Banyak riset mengenai teori



penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif telah memfokuskan pada teori evaluasi kognitif (*cognitive evaluation theory*). Teori ini merupakan suatu versi dari teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara ekstrinsik atas perilaku yang sebelumnya telah memperoleh imbalan secara intrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika imbalan terlihat sebagai pengendalian. Hasil perkembangan baru-baru ini mengenai teori penentuan nasib sendiri adalah kesesuaian diri (*self-concordance*), yang mana mempertimbangkan seberapa kuatnya alasan dari orang-orang dalam mengejar tujuan mereka konsisten dengan minat mereka dan nilai inti (Robbins,2015).

#### **6) Teori Penetapan Tujuan**

Teori Penetapan Tujuan (*goal-setting theory*) merupakan suatu teori yang mengatakan bahawa tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi (Robbins,2015).

#### **7) Teori Efikasi Diri**

Teori Efikasi Diri (*self-efficacy theory*) merupakan suatu keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Teori ini juga dikenal sebagai teori kognitif social atau teori pembelajaran sosial. Semakin tinggi efikasi diri, semakin Anda percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Dengan demikian, dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerahkan sekaligus, sementara itu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka dan kemudian pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya, yang mana jauh lebih lagi akan meningkatkan efikasi (Robbins,2015).

### 8) Teori Penguatan

Teori Penguatan (*reinforcement theory*) merupakan teori yang mengatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Teori penguatan mengambil sudut pandang berlawanan dengan *behavioristic*, menyatakan kondisi penguatan perilaku (Robbins,2015).

### 9) Teori Keadilan

Teori keadilan (*equity theory*) merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Meskipun teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotesis berpengaruh sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi (*organizational justice*). Keadilan organisasi mencakup persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat bekerja, terdiri atas keadilan distributif, prosedural, informasional dan interpersonal (Robbins,2015).

### 10) Teori Ekspektansi

Teori Ekspektansi (*expectancy theory*) dicetuskan Victor Vroom. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekapetasi terhadap hasil dari tindakan itudan ketertarikan individu pada hasil tersebut. Teori ini memusatkan perhatian pada tiga hubungan (Robbins,2015) :

- a) Hubungan upaya-kinerja. Probalitas dirasakan oleh onodovidu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.
- b) Hubungan kinerja-imbalan. Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu dan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

- c) Hubungan timbal balik- tujuan pribadi. Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

### c. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2016:149) menyatakan bahwa ada dua metode motivasi yaitu :

#### 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberiukan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya bonus dan bintang jasa.

#### 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Yunus, motivasi seseorang dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Torang:2013), yaitu :



- 1) Rasa Aman.
- 2) Kesempatan untuk maju ( naik tingkat, memperoleh jabatan dan keahlian ).
- 3) Tipe pekerjaan (sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat dan minat karyawan).
- 4) Reputasi organisasi/perusahaan (memberikan kebanggaan bila bekerja pada organisasi/perusahaan tersebut).
- 5) Rekan kerja (sepaham dan dapat bekerja sama).
- 6) Upah (layak).
- 7) Pemimpin (hubungan baik dengan bawahannya, mengenal bawahannya, dan mempertimbangkan pendapat bawahannya).
- 8) Jam kerja (teratur).
- 9) Kondisi kerja (kebersihan, suhu yang baik, ada ventilasi, tidak rebut dan tidak bau).
- 10) Fasilitas (kesempatan cuti, jaminan kesehatan pengobatan dan lain-lain).

Sedangkan menurut Siagian (2016:294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan Kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain :

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan.
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
- 3) Organisasi tempat bekerja
- 4) Situasi lingkungan pada umumnya
- 5) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Interaksi positif antara kedua kelompok faktor tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

#### e. Bentuk Motivasi

Menurut Davis dan Newstrom (1985:87), terdapat beberapa bentuk motivasi, yaitu :

##### 1) Motivasi Prestasi

Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Sejumlah karakteristik menunjukkan pegawai yang berorientasi prestasi, mereka bekerja keras apabila mereka memandang bahwa mereka akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit risiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu dulu.

##### 2) Motivasi Afiliasi

Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Perbandingan antara pegawai yang bermotivasi karena prestasi dengan pegawai yang bermotivasi karena afiliasi menggambarkan bagaimana kedua pola itu mempengaruhi perilaku. Orang

yang bermotivasi prestasi bekerja lebih keras apabila penyelia mereka menyediakan penilaian rinci tentang perilaku kerja mereka. Akan tetapi orang yang bermotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerja sama mereka yang menyenangkan.

### 3) Motivasi Kompetensi

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Yang paling penting, mereka mendapatkan keuntungan dari pengalaman mereka. Umumnya, mereka cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dan melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.

### 4) Motivasi Kekuasaan

Motivasi kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin juga destruktif.

## 4. Teori Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Torang (2013:74) menyatakan

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.



Sedangkan Kasmir (2015:182) menyatakan bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kasmir menjelaskan dalam kinerja terkandung arti bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Colquitt mengatakan kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Kasmir,2016). Sedangkan Sinambela (2017:480) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”. Pendapat Schermerhorn, Hunt dan Osborn menyatakan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok, maupun organisasi (Sinambela, 2017).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasi/perusahaan. Dalam hal ini karyawan akan menunjukkan prestasi kerja yang dapat dijadikan penilaian bagi atasan untuk pengembangan karier karyawan tersebut.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kasmir (2016:189) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

### 1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

### 2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan akan pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya, jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi pada kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

### 3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara



cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun kurang baik dan tentu saja hal itu akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

#### 5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan



bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan menurun.

#### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

#### 7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi

oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

#### 10) Lingkungan Kerja

Merupakan sarana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja



sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## 12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

## 13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Dengan demikian Kasmir (2016:193) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung adalah :



- 1) Kemampuan mempengaruhi secara langsung.
- 2) Pengetahuan mempengaruhi secara langsung.
- 3) Rancangan kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 4) Kepribadian mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 5) Motivasi kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 6) Kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 7) Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 8) Budaya organisasi mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 9) Kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 10) Lingkungan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 11) Loyalitas mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 12) Komitmen mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
- 13) Disiplin mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

Luthan berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya (Kasmir, 2016), seperti :

- 1) Pengetahuan
- 2) Pekerjaan
- 3) Keahlian
- 4) Serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

Sedangkan Robbin mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor (Kasmir, 2016):

- 1) Kemampuan atau *ability* (A).
- 2) Motivasi atau *motivation* (M).
- 3) Kesempatan atau *opportunity* (O).

Mathis dan Jackson menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (Kasmir, 2016), yaitu :

- 1) Kemampuan.
- 2) Motivasi.
- 3) Dukungan yang diterima.
- 4) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Hubungan karyawan dan organisasi.

### c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:195) beberapa tujuan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan, yaitu :

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan.

Artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap system yang digunakan maupun karyawan itu sendiri.

- 2) Keputusan penempatan.

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

- 3) Perencanaan dan pengembangan karier.

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan

dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4) Kebutuhan latihan dan pengembangan.

Maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Demikian pula dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahliannya.

5) Penyesuaian kompensasi.

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.

6) Inventori kompetensi pegawai.

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, *skill*, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

7) Kesempatan kerja adil.

Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya bagi mereka yang kinerjanya menurun atau kurang baik akan menerima dengan lapang dada dan tidak perlu melakukan hal-hal yang tidak perlu.

8) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan.

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan.



9) Budaya kerja.

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya.

10) Menerapkan sanksi.

Penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan.

**d. Asas-asas Penilaian Kinerja**

Kasmir (2016:201) dalam praktiknya asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan secara :

1) Secara Objektif.

Untuk melakukan penilaian secara objektif biasanya dilakukan secara :

- a) Realistis artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan.
- b) Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
- c) Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan.

2) Secara Adil.

Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan :

- a) Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki.
- b) Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi.
- c) Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada.

- d) Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yang berlaku.

### 3) Secara Transparan.

Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam hal :

- a) Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai.
- b) Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka jangan sampai ada yang disembunyikan.
- c) Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

### e. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut (Kasmir 2016:208) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni :

#### 1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

#### 2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

#### 3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4) Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan.

#### 5) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

#### 6) Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

Sedangkan Pasolong (Torang, 2013:75) menemukan 8 (delapan) faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi, yaitu : kompetensi, kemauan, energy, teknologi, kepemimpinan, kompensasi, kejelasan tujuan dan keamanan. Timpe (Torang, 2013:75) menemukan 2 (dua) dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja individu, yaitu : a) dimensi internal (sifat individu, kemauan dan tipe kerja) dan b) dimensi eksternal (lingkungan sosial seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi).

Torrington and Hall menyebutkan 6 (enam) variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja, yaitu : a) commitment yang terdiri dari attitudinal commitment (loyalitas untuk mendukung organisasi, kekuatan organisasi, kepercayaan terhadap



nilai dan tujuan serta perhatian pada organisasi)- behavioral commitment (upaya mencapai tujuan organisasi), b) empowerment (tanggung jawab dan fasilitas), c) kepemimpinan, d) budaya, e) flexibility (keeratn hubungan antara individu dalam organisasi), dan f) proses pembelajaran sebagai cara dalam meningkatkan kapabilitas individu (Torang, 2013).

## B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya yng berkaitan dengan lingkungan kerja, pelatihan, motivasi dan kinerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
1	Anriza Julianry, Rizal Syarief, dan M. Joko Affandi (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika (Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2, Mei 2017)	Hasil penelitian menyimpulkan ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja. Dan tidak ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika
2	Winda, Peggy dan Imelda (2014)	Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado. (Jurnal EMBA Vol 2 No.2 Juni 2014, Hal. 1284-1295)	Hasil penelitian menyimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado.
3	Edy Sujana (2012)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian peran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng) (Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika JINAH Volume 2 Nomor 1 Singaraja, November 2012 ISSN 2089-3310)	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten Badung dan Buleleng.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
4	Moh. Mujib Khoiri (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perpustakaan Di Universitas Negeri Yogyakarta (Koleksi Jurnal Perpustakaan Universitas Negeri Yogyakarta)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai perpustakaan
5	Aldo Hertambang Gardjito (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014	Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.
6	Chrisdoni (2013)	Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan (Repositori Institusi USU, 2013)	Hasil penelitian menyimpulkan remunerasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan motivasi berprestasi sangat dominan berpengaruh terhadap pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.
7	Irvan Syahputra (2010)	Pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang. (Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka, 2016)	Bahwa motivasi dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang.
8	Helena (2014)	Pengaruh Penempatan, Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan BAPPEDA Kabupaten Flores Timur. (Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka)	Terdapat pengaruh secara simultan antara penempatan pegawai, lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di kantor BAPPEDA Kabupaten Flores Timur.
9	Eriyanto (2015)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Bagian Lapangan (Studi pada PT. Siak Pertambangan dan Energi Kabupaten Siak) (Jurnal Online Mahasiswa Universitas Riau Volume 2 Nomor 2 ISSN 2355-6919)	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian lapangan pada PT. Siak Pertambangan dan Energi Kabupaten Siak



No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
10	Audrey dan Dyah (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla) (Jurnal AGORA Vol. 5, No. 3, 2017)	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Tricopla, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tricopla, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tricopla, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Tricopla.
11	Nuridha, Indi (2017)	Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Hotel Megaland Solo) (Diponegoro Journal Of Management Volume 6 Nomor 4 Tahun 2017 Halaman 1-11 ISSN Online -2337-3792)	Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Fernanda dkk	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 2124 – 2133	Variabel pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Timbul Sihombing (2016)	Pengaruh Kenaikan Renumerasi dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Rumah Tahanan Klas II.B Kabanjahe Kabupaten Karo (Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka)	Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja di lingkungan lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Kabanjahe. Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja melalui disiplin terhadap kinerja di lingkungan lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Kabanjahe
14	Dr. Amir Elnaga & Amen Imran (2013)	The Effect of Training on Employee Performance (European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4, 2013	Training programs is the stimulant that workers require to improve their performance and capabilities, which consequently increase organizational productivity.



No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Kesimpulan
15	Tiurlina Hasmawati Sihite (2012)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah (Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka)	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
16	Raharjo ,Hamid dan Prasetya	Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) KetindanLawang) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 15 No. 2 Oktober 2014	Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) KetindanLawang

### C. Kerangka Berpikir

Menurut Kasmir (2015:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Robbins (2015:127) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan bagaimana kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung adalah : (Kasmir 2016:193)

1. Kemampuan mempengaruhi secara langsung.
2. Pengetahuan mempengaruhi secara langsung.
3. Rancangan kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
4. Kepribadian mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
5. Motivasi kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
6. Kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
7. Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
8. Budaya organisasi mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
9. Kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

10. Lingkungan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
11. Loyalitas mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
12. Komitmen mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.
13. Disiplin mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Dalam suatu perusahaan lingkungan kerja ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dan menjadi motivasi bagi karyawan. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak baik, hal ini akan berpengaruh juga terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Jika lingkungan kerja mendukung, maka akan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Menurut Maryati (2014) “lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan”. Jika pekerja atau karyawan merasa nyaman dalam bekerja, bisa dipastikan produktivitas meningkat. Sedangkan Kasmir (2016:192) menyatakan lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

Upaya pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui pelatihan merupakan salah satu hal yang harus dilakukan dan perlu mendapat perhatian serius dalam rangka menjawab berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekaligus untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan mutlak dilakukan, hal ini dilihat dari manfaat yang diperoleh baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi.



Menurut Wibowo (2014) pelatihan dan pengembangan adalah merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan pembelajaran sehingga mereka dapat menggunakannya dalam pekerjaannya.

Menurut Dessler (2015) menyatakan bahwa “pembelajaran dan kinerja di tempat kerja” sebagai pengganti istilah pelatihan untuk menekankan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan , baik pembelajaran karyawan maupun kinerja organisasi. Pelatihan, pengembangan pembelajaran atau (secara umum) tujuan instruksional harus menetapkan hal yang dapat diukur mengenai apa yang harus mampu dilakukan peserta pelatihan setelah menyelesaikan program pelatihan tersebut dengan berhasil.

Seseorang akan memiliki motivasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik, yang didukung dengan lingkungan kerja yang baik serta mendapatkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung pekerjaan yang diemban.

Menurut Stephen P. Robbins (2015) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan bagaimana kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi pusat perhatian ketika berbicara mengenai motivasi. Namun kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu harus dipertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan menuju dan konsisten pada tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus ditemukan. Terakhir motivasi memiliki dimensi



ketekunan (*persistence*). Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya.

### **1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi**

Lingkungan kerja dan karyawan adalah hal yang tidak terpisahkan, lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pekerja betah tinggal di perusahaan tersebut. Banyak karyawan yang menghabiskan waktunya untuk bekerja pada perusahaan tertentu hingga puluhan tahun, alasannya bukan hanya karena mereka mendapatkan gaji yang besar, namun mereka juga merasakan kenyamanan saat bekerja di perusahaannya.

Menurut Siagian (2016) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor eksternal itu dapat berupa organisasi tempat seorang karyawan bekerja dan situasi lingkungannya. Saat lingkungan kerja benar-benar tidak nyaman, hal ini dirasakan oleh satu atau beberapa orang karyawan, maka karyawan tidak merasa nyaman. Lingkungan kerja sangat penting untuk menunjang karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan mereka. Hampir semua karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik agar mereka merasa betah dan nyaman saat bekerja.

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Audrey dan Dyah pada tahun 2017 tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla), hasil penelitian menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Tricopla, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tricopla, motivasi kerja berpengaruh terhadap

kinerja karyawan PT. Tricopla, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Tricopla.

Dengan memodifikasi penelitian terdahulu, akan diukur pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

## **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi**

Pelatihan memiliki pengaruh terhadap motivasi. Menurut Hasibuan (2011: 94) menyatakan bahwa prestasi kerja seseorang ditunjukkan dengan keseriusanya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selanjutnya juga dikatakan bahwa hasil kerja atau prestasi merupakan gabungan dari tiga faktor yaitu (a) minat dalam bekerja, (b) penerimaan delegasi tugas, dan (c) peran dan tingkat motivasi seorang pegawai. Jadi pelatihan mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja dan memberikan dampak kepada prestasi yang dihasilkan.

Dalam penelitian ini akan diukur pengaruh pelatihan terhadap motivasi PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

## **3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2006 tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintahan Daerah dinyatakan bahwa sarana kerja adalah fasilitas yang secara langsung berfungsi sebagai penunjang proses penyelenggaraan instansi pemerintahan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan, antara lain ruang kantor, perlengkapan kerja dan kendaraan dinas.



Sedangkan prasarana kerja yang secara tidak langsung berfungsi menunjang terselenggaranya suatu proses kerja aparatur dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya seperti gedung, rumah kabatan dan rumah instansi.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi seseorang dapat menambah motivasi dalam bekerja, dan pada akhirnya dapat pula meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akan dapat mengurangi motivasi kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja

Lingkungan kerja yang mendukung akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dalam suatu pekerjaan yang dilakukan, sehingga organisasi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja dapat diusahakan sedemikian rupa dan memberi dampak yang positif.

Jurnal penelitian Aldo Herlambang Gardjito tahun 2011 tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) , hasil penelitian dinyatakan bahwa lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya..

Dengan perbandingan pada penelitian sebelumnya maka dalam penelitian ini akan diukur pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja**

Kemampuan pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi/instansi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, salah satunya adalah



pelatihan, dimana melalui kegiatan tersebut organisasi dapat mempertahankan pegawai yang berkualitas dan berpotensi.

Menurut Dessler (2015) menyatakan bahwa pembelajaran dan kinerja di tempat kerja” sebagai pengganti istilah pelatihan untuk menekankan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan , baik pembelajaran karyawan maupun kinerja organisasi. Pelatihan, pengembangan pembelajaran atau (secara umum) tujuan instruksional harus menetapkan hal yang dapat diukur mengenai apa yang harus mampu dilakukan peserta pelatihan setelah menyelesaikan program pelatihan tersebut dengan berhasil.

Pelatihan (*training*) merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang pegawai sehingga pegawai tersebut mampu mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Dengan adanya keahlian, pengetahuan, wawasan dan sikap pegawai melalui pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan organisasi, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Pada jurnal yang diteliti Julianry, Syarief, dan Affandi pada tahun 2017 tentang Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika . Hasil jurnal penelitian menyimpulkan ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Dengan perbandingan pada penelitian sebelumnya maka dalam penelitian ini akan diukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## 5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan coaching serta budaya organisasi.

Kedua faktor tersebut saling mempengaruhi, termasuk pula dalam proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/ketrampilan individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Zuswita pada tahun 2010 tentang Pengaruh Motivasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Al-Muslimin Dumai. Hasil penelitian dinyatakan bahwa motivasi, pendidikan dan pelatihan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai.

Dengan melihat penelitian terdahulu, maka pada penelitian akan diukur pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



## 6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi

Dalam situasi lingkungan kerja yang tidak sehat, hal ini akan menimbulkan banyak masalah diantara karyawan dan akan berpengaruh pada kinerja. Lingkungan kerja memang erat kaitannya dengan kinerja masing-masing karyawan. Karyawan akan termotivasi dengan lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang dimaksudkan bukan hanya menyangkut lingkungan fisik saja namun juga menyangkut lingkungan non fisik atau situasi lingkungan sosial.

Pada Jurnal tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla) oleh Audrey dan Dyah tahun 2017 disebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Tricopla.

Dengan perbandingan penelitian sebelumnya maka pada penelitian ini akan diukur pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah melalui motivasi. Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H6 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

## 7. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi

Dengan memiliki pengetahuan dan kemampuan bekerja yang baik seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Menurut Stephen P. Robbins (2015) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan bagaimana kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi pusat

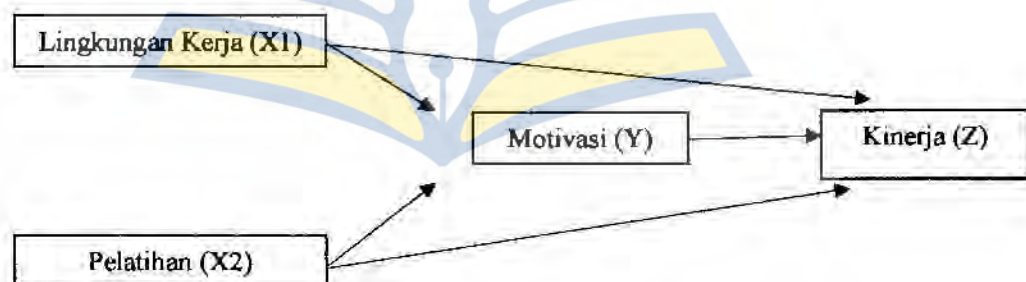


perhatian ketika berbicara mengenai motivasi. Namun kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu harus dipertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatannya. Upaya yang diarahkan menuju dan konsisten pada tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus ditemukan. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan (*persistence*). Ketekunan mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya.

Maka pada penelitian ini akan diukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah melalui motivasi. Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H7 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1. Kerangka Berpikir**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas, hipotesisi penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap motivasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
6. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui motivasi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
7. Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui motivasi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

### E. Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.2  
Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Lingkungan Kerja	Suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja Kasmir (2016:192)	1. Lingkungan Fisik	1. Penerangan 2. Suhu Udara 3. Ukuran ruang kerja 4. Tata letak ruang kerja 5. Kebersihan 6. Penggunaan warna. 7. Peralatan kantor 8. Keamanan kerja	Skala Interval
			2. Lingkungan Non Fisik	1. Hubungan sesama rekan kerja, 2. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.	Skala Interval
2.	Pelatihan	Suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, ketrampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik Yani (2012:83)	1. Perencanaan	1. Identifikasi kebutuhan 2. Peningkatan karir	Skala Interval
			2. Instruktur	1. Instruktur/Pelatih yang berpengalaman 2. Metode pelatihan.	Skala Interval
			3. Materi	1. Materi sesuai kebutuhan pekerjaan 2. Seluruh peserta mendapatkan bahan materi pelatihan	Skala Interval
			4. Lokasi Pelatihan	1. Strategis 2. Terjangkau kendaraan umum	Skala Interval
			5. Lingkungan Pelatihan	1. Lingkungan diklat kondusif 2. Fasilitas diklat memadai	Skala Interval
			6. Waktu Pelatihan	1. Waktu sesuai kebutuhan jadwal 2. Tidak mengganggu tugas kantor.	Skala Interval
			7. Evaluasi	6) Pengaruh positif dalam pekerjaan 7) Tanggapan rekan kerja	Skala Interval



No	Variabel	Defenisi	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
3	Motivasi	Dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. (Hertzberg :2015)	a. Intrinsik	1. Kebutuhan 2. Prestasi Kerja 3. Keinginan	Skala Interval
			b. Ekstrinsik	1. Insentif 2. Penghargaan 3. Kebijakan Organisasi 4. Lingkungan kerja	Skala Interval
4	Kinerja	Kuantitas dan alau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan alau yang berlaku dalam organisasi. Torang (2013:74)	a. Kualitas	1. Mutu 2. Kerapian 3. Akurat 4. Tepat waktu 5. Kerjasama Tim 6. Tanggung Jawab	Skala Interval
			b. Kuantitas	1. Program kerja 2. Tugas lambahan	Skala Interval



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Sujarweni (2015:71) menyatakan bahwa “desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan untuk membangun strategi yang menghasilkan model atau *blue print* penelitian”. Dalam hal ini penelitian menggunakan desain penelitian kuantitatif. Sujarweni (2015:39) menyatakan “penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran)”.

#### B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai negeri sipil di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah 52 orang dan sekaligus menjadi sampel penelitian dengan menggunakan metode sensus. Menurut Ghazali dan Ikhsan (2006) metode sensus merupakan pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Jika Peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian maka disebut jenis penelitian sensus (Erlina dan Mulyani, 2007), dan sensus digunakan jika elemen populasi relatif sedikit dan bersifat heterogen.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013). Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*), untuk mendapatkan data primer dan data sekunder berupa tanggapan dan data instansi Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Kuesioner, digunakan untuk mendapatkan data primer yang dikumpulkan melalui angket. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi dan indikator. Selanjutnya indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan.

Pada penelitian ini kuesioner disusun berdasarkan dimensi dari variabel-variabel yang telah ditentukan. Menurut Situmorang dan Lufti (2014:6) variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah variasi pada nilai. Variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu variabel *dependent* yaitu variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Variabel ini sering juga disebut variabel terikat atau variabel terpengaruh. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja. Selain variabel terikat, juga terdapat variabel *independent* atau sering juga disebut variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi. Variabel *independent* adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat dan mempunyai hubungan positif dan negatif bagi variabel terikat nantinya. Adapun variabel bebas pada penelitian ini adalah lingkungan kerja dan pelatihan. Penelitian ini juga menggunakan variabel *intervening*. Variabel ini merupakan faktor secara teori berpengaruh pada fenomena yang diamati tapi tidak dapat dilihat, diukur atau dimanipulasi, namun dampaknya dapat disimpulkan berdasarkan

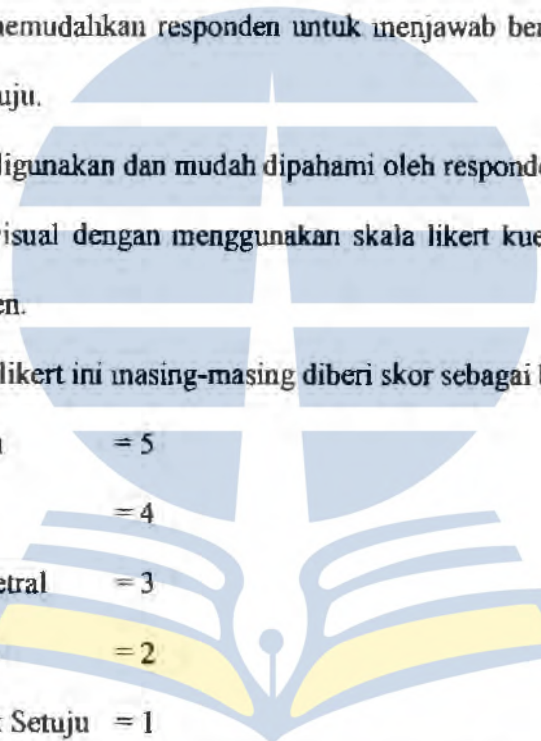


dampak variabel bebas dan variabel moderating terhadap fenomena yang diamati. Adapun variabel intervening pada penelitian ini adalah motivasi.

Kuesioner ini menggunakan skala likert, Situmorang dan Lufti (2014:6) menyatakan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Pengukuran kuesioner pada setiap pertanyaan tersebut menggunakan skala likert dengan pola jawaban menggunakan lima alternatif jawaban. Skala pengukuran ini digunakan antara lain karena :

1. Untuk memudahkan responden untuk menjawab berupa jawaban setuju dan tidak setuju.
2. Mudah digunakan dan mudah dipahami oleh responden.
3. Secara visual dengan menggunakan skala likert kuesioner mudah diisi oleh responden.

Dalam skala likert ini inasing-masing diberi skor sebagai berikut :



Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Ragu-ragu/netral	= 3
Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1

Data yang dihasilkan dalam penelitian ini merupakan data ordinal, sehingga perlu ditransformasi menjadi data interval. Cara yang bisa digunakan untuk transformasi data adalah dengan menggunakan MSI (Method of Successive Interval).

Peneliti mengumpulkan data menggunakan kuesioner dengan skala interval 1 sampai dengan 5. Untuk penilaian pemaknaan pernyataan adalah Sangat Tidak

Setuju nilainya 1, Kurang Setuju nilainya 2, Tidak Setuju nilainya 3, Setuju nilainya 4 dan Sangat Setuju nilainya 5. Analisis deskriptif yang digunakan adalah analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel penelitian dengan batasan seperti berikut : STS = banyaknya responden yang memilih Sangat Tidak Setuju, TS = banyaknya responden yang memilih Tidak Setuju, RR = banyaknya responden yang memilih Ragu-ragu/netral, S = banyaknya responden yang memilih Setuju, dan SS = banyaknya responden yang memilih Sangat Setuju. Adapun skor tanggapan responden terhadap suatu item pernyataan  $= 1 \times STS + 2 \times TS + 3 \times RR + 4 \times S + 5 \times SS$ .

Adapun untuk kriteria tanggapan responden ditentukan sebagai berikut yaitu jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 52 orang, oleh karenanya untuk skor minimum adalah 1. Sedangkan skor maksimumnya 5. Untuk rentang interval diperoleh dari pengurangan skor tertinggi terhadap skor terendah kemudian hasil pengurangan dibagi 5, sehingga diperoleh nilai range/rentang  $= (5-1) / 5 = 0,8$ . Dengan demikian diperoleh kriteria tanggapan responden terhadap suatu pernyataan variabel sebagai berikut :

1,00 – 1,80	= Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	= Tidak Baik
2,61 – 3,40	= Cukup
3,41 – 4,20	= Baik
4,21 – 5,00	= Sangat Baik

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Observasi yaitu penulis melakukan pengamatan langsung ke kantor Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

2. Wawancara yaitu dengan melakukan wawancara dengan Bagian Kepegawaian Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Kuesioner, yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan terstruktur tanggapan responden tentang lingkungan kerja, pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini menggunakan data primer dengan metode penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai negeri sipil di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Dimana kuesioner tersebut berisikan berbagai pernyataan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dan diperoleh melalui studi dokumenter terhadap hal-hal yang berkaitan dengan subjek penelitian. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner langsung yaitu daftar pertanyaan dikirim atau diserahkan langsung kepada orang yang ingin dimintai pendapat, keyakinannya atau diminta menceritakan tentang dirinya sendiri (Hadi, 2000). Kuesioner ini langsung diserahkan ke Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah dan diberikan tenggang waktu selama dua minggu. Setelah dua minggu peneliti kemudian kuesioner tersebut diambil kembali oleh peneliti.

#### **E. Hasil Uji Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian harus diuji baik validitas maupun reliabilitasnya sebelum digunakan dalam penelitian. Tujuan dari uji instrument ini adalah untuk mengetahui apakah pertanyaan yang akan digunakan untuk penelitian dapat memenuhi prinsip keandalan atau konsistensi dalam pengukurannya. Adapun untuk menguji apakah pertanyaan tersebut layak digunakan menjadi instrument



penelitian, maka uji validasi dan uji reliabilitas akan dilakukan di Inspektorat Kota Sibolga.

### 1. Uji validitas

Sujarweni (2015:106) menyatakan bahwa :

Data penelitian yang sudah terkumpul yang berasal dari kuesioner yang telah diisi responden harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas dahulu. Alasannya agar data yang diperoleh tersebut benar-benar andal, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur.

(Situmorang & Lufti:87) menyatakan :

Validitas konstruk (*Construct Validity*) adalah kerangka dari suatu konsep. Dengan diketahuinya kerangka tersebut, seorang peneliti dapat menyusun tolak ukur operasional konsep tersebut. Apabila terdapat konsistensi antara komponen-komponen konstruk yang satu dengan yang lainnya, maka konstruk tersebut memiliki validitas. Kalau sekiranya tidak, semua komponen tersebut konsisten antara satu dengan yang lainnya, maka komponen yang tidak konsisten tersebut bukanlah merupakan komponen yang valid dari suatu konsep. Validitas isi (*content validity*) merupakan suatu alat pengukur ditentukan oleh sejauh mana isi alat ukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep.

Menurut Azwar (2007) validitas isi terbagi dua tipe yakni validitas muka dan validitas logic. Validitas muka dianggap rendah signifikannya karena hanya didasarkan penilaian pada format penampilan. Validitas logic juga disebut validitas sampling karena menunjukkan sejauh mana isi tes merupakan representasi dari ciri-ciri atribut yang hendak diukur. Validitas isi sangat tepat untuk menilai prestasi kerja karena mengukur sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ada.

Validitas Eksternal (*External Validity*), pada validitas eksternal instrument diuji dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrument dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan. Bila telah terdapat kesamaan antara kriteria dalam instrument dengan fakta di lapangan, maka dapat dinyatakan instrument tersebut mempunyai validitas eksternal yang tinggi. Instrumen penelitian

yang mempunyai validitas eksternal yang tinggi akan mengakibatkan hasil penelitian mempunyai validitas eksternal yang tinggi pula.

Penelitian ini menggunakan SPSS, maka untuk menguji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Masing-masing item (skor butir) dilihat tingkat korelasinya. Pada teknik alpha dalam SPSS, untuk melihat validitas eksternal maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan tabel *r*. Jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari *r* tabel maka butir pertanyaan dinyatakan valid. Bila lebih kecil dari *r* tabel, maka pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Berhubung karena seluruh pegawai negeri sipil pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan sampel pada penelitian, maka uji validitas dan reliabilitas dilakukan di instansi yang memiliki kesamaan yaitu pada Inspektorat Kota Sibolga dengan jumlah sampel sebanyak 30. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Nilai validitas suatu pernyataan dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing item pernyataan. Suatu pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *r*-hitung yang merupakan nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari *r*-tabel dengan tingkat kesalahan 5% dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :  $Df = N - k$ . ( $N$  = jumlah responden uji coba dan  $k$  = jumlah pernyataan setiap variabel)

Berdasarkan hasil penghitungan *r*-tabel (lampiran), dengan jumlah responden uji coba sebanyak 30 orang, pada tingkat signifikansi 0,05 maka *r*-tabel untuk variabel lingkungan kerja, pelatihan, motivasi dan kinerja dengan menggunakan rumus  $df = n - 2$ , dimana  $n$  merupakan jumlah responden yaitu 30, diperoleh  $df = 30 - 2$ , maka nilai pada *r*-tabel sebesar 0,361.



### a. Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data uji validitas diperoleh hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS (lampiran), maka r-hitung untuk variabel lingkungan kerja (X1) dibandingkan dengan r-tabel (0,361) dapat diketahui sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Indikator Pernyataan	r-hitung	Nilai r-tabel ( $\alpha = 95\%$ )	Keterangan
Penerangan pada ruangan kerja saya sudah baik.	0,646	0,361	>r-tabel (Valid)
Suhu udara di lingkungan kerja saya sudah nyaman	0,441	0,361	>r-tabel (Valid)
Saya senang dengan ukuran ruangan kerja saya	0,690	0,361	>r-tabel (Valid)
Saya merasa nyaman dengan tata letak ruangan kerja saya	0,625	0,361	>r-tabel (Valid)
Saya memiliki ruangan kerja yang bersih.	0,611	0,361	>r-tabel (Valid)
Warna cat dinding di ruangan kerja saya sudah baik.	0,415	0,361	>r-tabel (Valid)
Peralatan kantor tersedia dalam ruangan kerja saya.	0,730	0,361	>r-tabel (Valid)
Keamanan di lingkungan kerja saya sudah terjamin	0,611	0,361	>r-tabel (Valid)
Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kantor	0,375	0,361	>r-tabel (Valid)
Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan	0,442	0,361	>r-tabel (Valid)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)

Sebagaimana hasil uji validitas tersebut diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel lingkungan hidup layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

### b. Uji Validitas Variabel Pelatihan

Berdasarkan hasil pengolahan data uji validitas diperoleh hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS (lampiran), maka r-hitung untuk variabel lingkungan kerja (X2) dibandingkan dengan r-tabel (0,361) dapat diketahui sebagai berikut :



**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan**

Indikator Pernyataan	r-hitung	Nilai r-tabel ( $\alpha = 95\%$ )	Keterangan
Setiap tahun organisasi selalu mengidentifikasi kebutuhan kantor	0,406	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya mengikuti pelatihan untuk peningkatan karir	0,392	0.361	>r-tabel (Valid)
Instruktur/pelatih memiliki pengalaman sesuai bidang pelatihan	0,536	0.361	>r-tabel (Valid)
Metode pelatihan yang diterapkan sudah baik sehingga peserta diklat dapat memahami materi pelatihan	0,484	0.361	>r-tabel (Valid)
Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	0,608	0.361	>r-tabel (Valid)
Seluruh peserta mendapatkan modul pelatihan	0,489	0.361	>r-tabel (Valid)
Lokasi pelatihan berada di tengah kota	0,380	0.361	>r-tabel (Valid)
Lokasi pelatihan dapat dijangkau kendaraan umum	0,596	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya merasa lingkungan tempat pelaksanaan pelatihan sudah baik	0,473	0.361	>r-tabel (Valid)
Fasilitas pelatihan yang memadai sangat membantu dalam proses pembelajaran saat pelatihan	0,487	0.361	>r-tabel (Valid)
Waktu pelatihan sesuai dengan ketentuan jadwal pelaksanaan	0,513	0.361	>r-tabel (Valid)
Kegiatan pelatihan tidak mengganggu pekerjaan kantor	0,514	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya memiliki tambahan ketrampilan setelah mengikuti pelatihan	0,388	0.361	>r-tabel (Valid)
Perilaku saya semakin baik setelah mengikuti pelatihan	0,398	0.361	>r-tabel (Valid)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)

Sebagaimana hasil uji validitas tersebut diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel pelatihan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

### c. Uji Validitas Variabel Motivasi

Berdasarkan hasil pengolahan data uji validitas diperoleh hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS (lampiran), maka r-hitung untuk variabel motivasi (Y) dibandingkan dengan r-tabel (0,361) dapat diketahui sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi**

Indikator Pernyataan	r-hitung	Nilai r-tabel ( $\alpha = 95\%$ )	Keterangan
Saya mendapatkan insentif bila bekerja dengan baik	0.499	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya mendapatkan penghargaan berupa promosi jabatan dalam pekerjaan	0.568	0.361	>r-tabel (Valid)
Kebijakan organisasi sangat mendukung dalam pekerjaan saya	0.458	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya merasa lingkungan kantor sudah baik.	0.444	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup	0.480	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya ingin berprestasi dalam pekerjaan	0.514	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya memiliki keinginan untuk diakui dalam kemampuan mengemban tugas	0.564	0.361	>r-tabel (Valid)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)

Sebagaimana hasil uji validitas tersebut diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel motivasi layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

#### **d. Uji Validitas Variabel Kinerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data uji validitas diperoleh hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS (lampiran), maka r-hitung untuk variabel kinerja (Z) dibandingkan dengan r-tabel (0,361) dapat diketahui sebagai berikut :



**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja**

Indikator Pernyataan	r-hitung	Nilai r-tabel ( $\alpha = 95\%$ )	Keterangan
Saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar prosedur operasional/kendali mutu.	0.466	0.361	>r-tabel (Valid)
Laporan hasil pemeriksaan saya sudah rapi	0.777	0.361	>r-tabel (Valid)
Laporan pemeriksaan saya sudah akurat	0.751	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya selalu menyelesaikan pemeriksaan tepat waktu	0.732	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya merasa kerja sama dalam tim sudah baik	0.446	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya selalu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab	0.686	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan rencana program pengawasan tahunan (PKPT).	0.721	0.361	>r-tabel (Valid)
Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada saya.	0.679	0.361	>r-tabel (Valid)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)

Sebagaimana hasil uji validitas tersebut diketahui bahwa semua item pernyataan untuk variabel kinerja layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (Sujarweni, 2015:108) pengujian reliabilitas instrument dapat dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal, pengujian dilakukan dengan test-retest (*stability*), *equivalent*, dan penggabungan keduanya. Sedangkan internal pengujian dilakukan dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrument dengan teknik-teknik tertentu.

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten, maka alat pengukur itu reliabel. Suatu alat ukur disebut



mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya, dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang sama. Hasil uji reliabilitas variabel penelitian ini adalah sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,854	> 0,60 (Reliabel)
X2	0,834	> 0,60 (Reliabel)
Y	0,778	> 0,60 (Reliabel)
Z	0,883	> 0,60 (Reliabel)

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)

Berdasarkan tabel di atas variabel lingkungan kerja, pelatihan, motivasi dan kinerja adalah reliabel/dapat diterima untuk digunakan dalam penelitian.

#### **F. Metode Analisis Data**

Analisis data bertujuan untuk menyusun data dalam cara yang bermakna sehingga dapat dipahami. Prosedur analisis data dalam penelitian disesuaikan dengan tujuan penelitian. Untuk memudahkan dalam analisis data metode yang digunakan adalah metode statistik dengan menggunakan program SPSS. Statistika adalah serangkaian metode yang dipakai untuk mengumpulkan, menganalisa dan menyajikan dan memberi makna data. Sebelum dimasukkan dalam program SPSS, dokumen berupa kuesioner perlu diperiksa terlebih dahulu. Pemeriksaan dilakukan terutama untuk melihat apakah ada isian yang seharusnya berisi tetapi tidak terisi

atau sebaliknya. Juga dilakukan proses *coding* (pengkodean) agar mudah dalam proses input data. Metode analisis yang digunakan ada 2, yaitu :

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang memaparkan data hasil pengamatan tanpa diadakan pengujian hipotesis. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Selain itu analisis ini juga digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara perubah eksogen dengan endogen dengan menggunakan tabulasi silang. Dalam penelitian ini, karakteristik yang dapat diamati adalah jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan terakhir dari pegawai.

Analisis deskriptif merupakan gambaran subjek yang diteliti melalui data sampel atau populasi yang diambil tanpa membuat suatu kesimpulan yang bersifat umum. Data yang diperoleh dari hasil penelitian akan diolah dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah dengan menggunakan tabulasi data untuk mencari persentase jawaban responden pada setiap item dalam kuesioner.

Rumus yang akan digunakan yaitu :

$$\bar{X} = \frac{\sum fi}{n}$$

Dimana :

$\bar{X}$  = Nilai rata-rata yang akan dihitung

$\sum fi$  = Jumlah Frekuensi

$n$  = Jumlah responden

Agar data dapat dianalisis dengan menggunakan statistik, maka terlebih dahulu dilakukan konversi untuk menaikkan dari skala ordinal ke skala interval dengan menggunakan *Method of Successive* (MSI) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Memperhatikan setiap item pernyataan/pertanyaan.
- b. Untuk setiap item pernyataan/pertanyaan, tentukan berapa banyak responden yang mendapat skor 1,2,3,4 dan 5 yang selanjutnya disebut frekuensi (f).
- c. Tentukan proporsi (p) dengan cara inembagi setiap frekuensi dengan banyaknya responden.
- d. Menghitung proporsi kumulatif.
- e. Menghitung nilai skala setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan banyaknya responden.
- f. Menghitung nilai densitas normal yang sesuai dengan nilai skala.
- g. Tentukan nilai skala dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Scala Value} = \frac{\text{Kepadatan Batas Bawah} - \text{Kepadatan Batas Atas}}{\text{Daerah di bawah batas} - \text{Daerah di bawah batas bawah}}$$

- h. Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu scala value yang nilainya terkecil diubah menjadi sama dengan satu melalui transformasi sebagai berikut :

$$\text{Transformasi Scala Value} = \text{Scala Value} + \{ \text{Scala Value}_{\text{minimum}} \} + 1$$

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

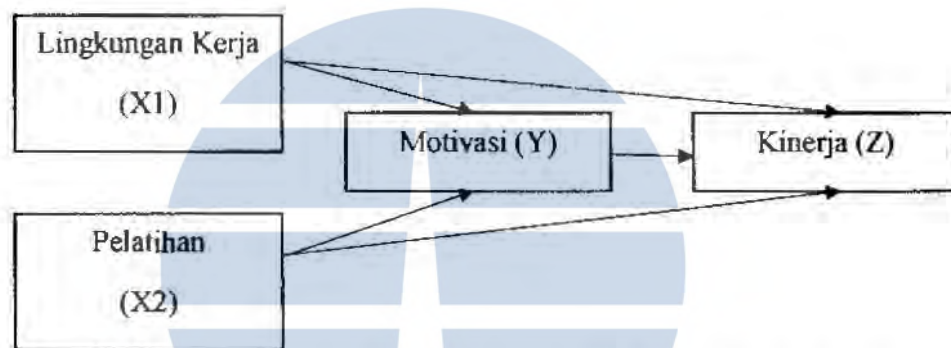
Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Path Analysis* atau analisis jalur. Situmorang dan Lufti (2014:215) menyatakan teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (pengaruh) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara



lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja. Analisis korelasi dan regresi yang menjadi dasar dari perhitungan koefisien jalur. Analisis jalur dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah berikut :

**a) Analisis jalur**

Model dirancang berdasarkan konsep dan teori. Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis dapat dibuat model dengan bentuk diagram path sebagai berikut :



Gambar 3.1 Hubungan Struktural antara X1, X2 dan Y terhadap Z

**b) Persamaan Path Analysis**

Metode analisis Path dalam penelitian seperti di bawah ini :

$$a. Y = \rho_{yx} X1 + \rho_{yx} X2 + \rho_{y\epsilon1} \dots \dots \dots (1)$$

$$b. Z = \rho_{zx} X1 + \rho_{zx} X2 + \rho_{zy} Y + \rho_{z\epsilon2} \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Z = variabel endogen/dependent

$\rho_{zx}$  ,  $\rho_{zy}$  = Koefisien Regresi

X1 = variabel eksogen/Independent (Lingkungan Kerja)

X2 = variabel eksogen/Independent (Pelatihan)

Y = variabel eksogen/Independent (Motivasi)

$\epsilon$  = Nilai Fluktuasi Acak/Error/Epsilon/Faktor yang mempengaruhi

**c) Menguji koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), yaitu untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditentukan. R-square atau nilai dterminan ( $R^2$ ) mendekati satu berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kuat.

**d) Menghitung koefisien jalur secara simultan ( Uji F hitung)**

Uji secara keseluruhan hipotesis statistic dirumuskan sebagai berikut :

- (1) Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan tabel F.

Hipotesis statistic dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a: \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = \rho_{yx4} \neq 0$$

$$H_0: \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = \rho_{yx4} = 0$$

- (2) Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan Program SPSS.

- (1) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \leq \text{Sig}$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.

- (2) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 \geq \text{Sig}$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

**e) Menghitung koefisien jalur secara individu (Uji t hitung)**

Uji-t (uji partial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel terhadap variabel terikat, dengan menggunakan langkah-langkah berikut :

(a) Mencari nilai  $t$  tabel dengan cara menentukan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) dan menentukan derajat kebebasan ( $df$ ).

(b) Mencari nilai  $t$  hitung dengan menggunakan bantuan aplikasi.

(c) Menentukan kriteria keputusan :

$H_0$  diterima bila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  atau  $H_0$  diterima apabila nilai signifikan  $t > (\alpha)$ .

$H_a$  diterima bila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $H_0$  diterima apabila nilai signifikan  $t < (\alpha)$ .





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

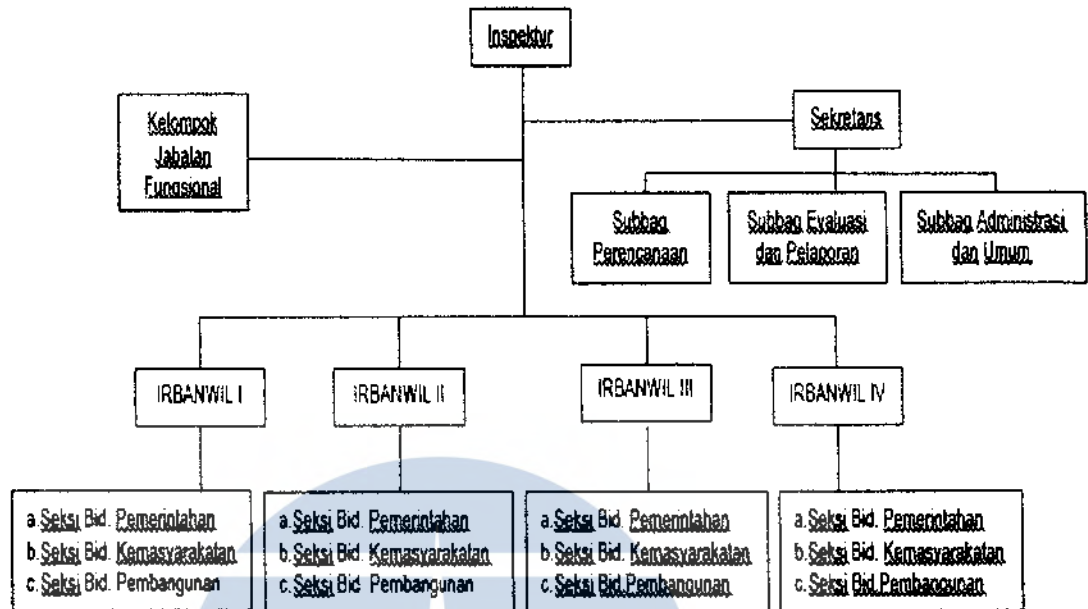
#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah juga bekerja sama dengan lembaga pengawas lainnya seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Kebijakan dalam kerjasama antara Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ini didasarkan pada dasar hukum nota kesepahaman.

Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah, sesuai dengan Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 23 Tahun 2016 tentang Susunan Nomenklatur Satuan Kerja Perangkat Daerah yaitu Inspektur Kabupaten Tapanuli Tengah, adalah sebagai berikut :

- 1 Inspektur
- 2 Sekretaris
  - a. Sub Bagian Perencanaan
  - b. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan
  - c. Sub Bagian Administrasi dan Umum
- 3 Inspektur Pembantu ( IRBAN ) Wilayah I – IV, masing-masing terdiri dari :
  - a. Seksi Pengawas Bidang Pembangunan
  - b. Seksi Pengawas Bidang Pemerintahan
  - c. Seksi Pengawas Bidang Kemasyarakatan

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah



Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kab. Tapanuli Tengah 2018

Data umum responden berdasarkan pangkat/golongan ruang, jenjang pendidikan, masa kerja, usia dan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Profil Responden berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang (N=52)

No	Golongan Ruang	Jumlah	Persentase
1	Pengatur Tk I (II/d)	3	5,8 %
2	Penata Muda (III/a)	6	11,5%
3	Penata Muda Tk. I (III/b)	6	11,5%
4	Penata (III/c)	10	19,3%
5	Penata Tk. I (III/d)	17	32,7%
6	Pembina (IV/a)	4	7,7%
7	Pembina Tk. I (IV/b)	6	11,5%

Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kab. Tapanuli Tengah 2018

Dari tabel 4.1 tampak bahwa sebagian besar dari PNS yang berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini memiliki pangkat/golongan ruang Penata Tk. I (III/d) yaitu sebesar 32,7%. Dan yang terendah 5,8% adalah pegawai dengan pangkat/golongan ruang Pengatur Tk. II (II/d).

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden berdasarkan Jenjang Pendidikan (N=52)**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	8	15,4%
2	D-3	5	9,6 %
3	S-1	37	71,2 %
4	S-2	2	3,8%

Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kab. Tapanuli Tengah 2018

Sedangkan pada tabel 4.2 untuk persentase tertinggi jenjang pendidikan yang dimiliki pegawai didominasi oleh S-1 (71,2%). Dan yang terendah pendidikan S-2 hanya 2 orang (3,8%).

**Tabel 4.3**  
**Profil Responden berdasarkan Masa Kerja (N=52)**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 Tahun	4	7,7%
2	5-10 Tahun	5	9,6%
3	10-20 Tahun	25	48,1%
4	>20 Tahun	18	34,6%

Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kab. Tapanuli Tengah 2018

Untuk masa kerja yang paling banyak antara 10-20 tahun sebanyak 25 orang (48,1%) dan paling rendah dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 4 orang (7,7%).

**Tabel 4.4**  
**Profil Responden berdasarkan Usia (N=52)**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	25-35 Tahun	8	15,4%
2	36-45 Tahun	32	61,5%
3	>46 Tahun	12	23,1%

Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kab. Tapanuli Tengah 2018

Dari umur responden yang terbanyak dalam penelitian ini adalah rentang umur 36-45 tahun sebanyak 32 (61,5%) . Dan yang paling sedikit adalah responden yang berumur antara 25-40 tahun sebanyak 8 orang (15,4%).



Tabel 4.5  
Profil Responden berdasarkan Jenis Kalamín (N=52)

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	Pria	29	55,7%
2	Wanita	23	44,3%

Sumber : Bagian Kepegawaian Inspektorat Kab. Tapanuli Tengah 2018

Dari tabel 4.5 tampak bahwa sebagian besar dari PNS yang berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini adalah pria yaitu sebanyak 29 (55,7%), sedang wanita sebanyak 23 (44,3%).

Dari data profil responden tersebut dapat digambarkan karakteristik PNS di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah bahwa 1) umumnya memiliki masa kerja diatas 10 tahun, 2) berada pada usia kerja produktif dan 3) didominasi oleh gender pria.

#### **B. Hasil Analisis Deskriptif Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian,**

Sebagaimana dikemukakan bahwa penelitian ini adalah untuk mencari tahu pengaruh antar variabel, penelitian memutuskan bahwa data penelitian dikumpulkan melalui metode kuesioner. Kedudukan analisis deskriptif dari data penelitian ini adalah memberikan gambaran secara deskriptif tentang variabel-variabel penelitian. Adapun frekuensi tanggapan 52 responden PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah telah dikoreksi dan disajikan dalam tabel.

##### **1. Analisis tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja**

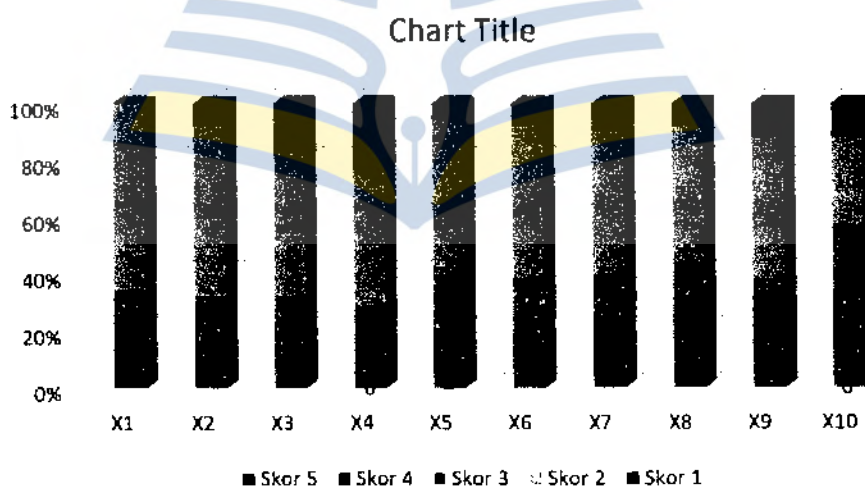
Tabel frekuensi berdasarkan jawaban responden atas variabel lingkungan kerja dapat diketahui pada tabel berikut :

Tabel 4.6  
Tabel Frekuensi atas variabel lingkungan kerja

Pernyataan	Tanggapan Responden										Mean	Ket
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Penerangan pada ruangan kerja saya sudah baik.	3	5.77	4	7.69	11	21.15	34	65.38	0	0.00	2.54	Tidak Baik
Suhu udara di lingkungan kerja saya sudah nyaman	4	7.69	5	9.62	8	15.38	31	59.62	4	7.69	2.50	Tidak Baik
Saya senang dengan ukuran ruangan kerja saya	3	5.77	8	15.38	6	11.54	26	50.00	9	17.31	2.42	Tidak Baik
Saya merasa senang dengan tata letak ruangan kerja saya	0	0.00	5	9.62	10	19.23	25	48.08	12	23.08	2.15	Tidak Baik
Saya memiliki ruangan kerja yang bersih.	2	3.85	9	17.31	10	19.23	28	53.85	3	5.77	2.60	Tidak Baik
Warna cat dinding di ruangan kerja saya sudah baik.	3	5.77	7	13.46	10	19.23	28	53.85	4	7.69	2.56	Tidak Baik
Peralatan kantor tersedia dalam ruangan kerja saya.	3	5.77	8	15.38	10	19.23	26	50.00	5	9.62	2.58	Tidak Baik
Kaamanan di lingkungan kerja saya sudah terjamin	7	13.46	10	19.23	6	11.54	25	48.08	4	7.69	2.83	Cukup
Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kantor	7	13.46	10	19.23	3	5.77	26	50.00	6	11.54	2.73	Cukup
Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan	0	0.00	18	34.62	12	23.08	16	30.77	6	11.54	2.81	Cukup
Jumlah											25.71	Tidak Baik
Mean											2.57	

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Gambar 4.2  
Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Lingkungan Kerja



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui sebanyak 77,7% dari jawaban responden menyatakan bahwa dimensi lingkungan kerja dengan kategori tidak baik dan hanya 22,3% yang menyatakan baik. Hal ini dapat dilihat juga pada rata-rata nilai untuk dimensi lingkungan kerja adalah sebesar 2,57. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang ditunjukkan oleh responden terhadap keadaan lingkungan termasuk dalam kategori tidak baik. Agar lebih jelas untuk masing-masing pernyataan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **Penerangan (X1)**

Untuk pernyataan no. 1 tentang penerangan dalam ruangan sebanyak 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat setuju, 4 orang responden (7,69%) menjawab setuju, 11 orang responden (21,15%) menyatakan ragu-ragu/netral, 34 orang responden (65,38%) menyatakan tidak setuju. Adapun beberapa alasan tidak setuju yang disampaikan oleh responden antara lain 1) terdapat lampu dalam ruangan yang mati, 2) untuk yang ruangan besar hanya terdapat 2 lampu yang digunakan sehingga cahaya tidak mencapai bagian sudut ruangan, dan ruangan berada ditengah antara ruang rapat dan ruang kerja lain sehingga menyebabkan cahaya luar yang masuk sangat sedikit.

#### **Suhu Udara (X2)**

Pada pernyataan no.2 tentang kenyamanan suhu udara dalam ruangan sebanyak 4 orang responden (7,69%) menjawab sangat setuju, 5 orang responden (9,62%) menyatakan setuju, 8 orang responden (15,38%) menyatakan ragu-ragu/netral, 31 orang responden (59,62%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang responden (7,69%) menjawab sangat tidak setuju. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 59,62%, umumnya dijawab oleh pegawai yang berada pada ruangan yang terletak di tengah



ruang kerja dan ruang rapat serta pegawai yang berada pada ruangan bagian umum. Mereka menyatakan bahwa untuk ruangan yang besar terdapat 2 buah kipas angin dengan kondisi kurang baik, sedangkan pada ruangan bagian umum hanya terdapat 1 kipas yang digunakan. Untuk 8 orang responden yang menjawab ragu-ragu/netral, mereka menyatakan pada ruang kerja mereka terdapat pendingin ruangan yang kurang baik dikarenakan kurangnya perawatan sehingga udara yang dikeluarkan tidak sejuk lagi.

#### **Ukuran Ruang Kerja (X3)**

Untuk pernyataan no. 3 tentang ukuran ruang kerja sebanyak 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat setuju, 8 orang responden (15,38%) menyatakan setuju, 6 orang responden (11,54%) menyatakan ragu-ragu/netral, 26 orang responden (50%) menyatakan tidak setuju dan 9 orang responden (17,31%) menyatakan sangat tidak setuju. Jawaban sangat baik dan baik umumnya dijawab oleh pejabat eselon III dan pejabat eselon IV yang mendapat ruangan kerja tersendiri. Sedangkan selebihnya bergabung berada dalam 2 ruangan besar. Sehingga membatasi ruang gerak para pegawai dalam aktifitas sehari-hari.

#### **Tata Letak Ruang (X4)**

Pernyataan no. 4 tentang tata letak ruangan, sebanyak 5 orang responden (9,62%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, 25 orang responden menyatakan tidak setuju dan 23 orang responden (23,08%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada pernyataan tentang kepuasan pada ukuran ruang kerja sebanyak 11 orang menyatakan sangat setuju dan setuju, namun pada pernyataan tentang tata letak ruangan, hanya 5 orang responden memberikan jawaban setuju. Adapun alasan 6 orang responden lainnya menyatakan bahwa

walaupun ukuran ruangan mendukung namun dari segi tata letak tidak baik. Tanggapan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju umumnya dijawab pegawai yang bergabung dalam satu ruangan dengan alasan antara lain 1) karena ruangan yang kurang lebar untuk penempatan meja kursi pegawai menjadi tidak teratur, bahkan kursi untuk tamu tidak dapat diletakkan depan meja pegawai, 2) terdapat ruangan yang dibentuk dengan pembatas dinding triplek namun posisi pintu akan terbentur pada meja pegawai, 3) terdapat ruangan kerja di tengah ber dinding tembok namun tidak memiliki jendela langsung ke luar.

#### **Kebersihan Ruangan (X5)**

Pernyataan no. 5 tentang kebersihan ruangan, 2 orang responden (3,85%) menyatakan sangat setuju, 9 orang responden (17,31%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, 28 orang responden (53,85%) menyatakan tidak setuju dan 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian besar pegawai menyatakan bahwa kebersihan ruangan tidak baik. Hal ini disebabkan 1) banyaknya puntung rokok di lantai, banyaknya sarang laba-laba pada langit-langit kantor, 3) lantai kantor yang kusam dikarenakan lantai jarang dipel.

#### **Warna Dinding (X6)**

Pada pernyataan no. 6 tentang warna dinding, sebanyak 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat setuju, 7 orang responden (13,46%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, 28 orang responden (53,85%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang responden (7,69%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian besar responden memberikan tanggapan yang tidak

baik pada warna dinding kantor. Mereka menyebutkan warna cat dinding sudah kusam sehingga memberi efek tidak terang.

#### **Peralatan Kantor (X7)**

Pernyataan no.7 tentang ketersediaan peralatan kantor, 3 orang responden (3,77%) menyatakan sangat setuju, 8 orang responden (15,38%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, 26 orang responden (50%) menyatakan tidak setuju dan 5 orang responden (9,52%) menyatakan sangat tidak setuju. Lebih dari 75% responden memberikan tanggapan tidak baik, Mereka menyatakan dengan jumlah pegawai sebanyak 52 orang, hanya tersedia peralatan kantor seperti laptop sebanyak 6 buah, komputer sebanyak 4 buah dengan kondisi 2 buah sudah rusak, dan printer sebanyak 6 buah dengan kondisi 2 buah sudah rusak berat. Selain itu kurangnya meja dan kursi hal ini menyebabkan tidak semua pegawai memiliki kursi dan meja untuk bekerja, Sebagian mereka yang tidak memiliki kursi dan meja lebih banyak duduk di ruang rapat.

#### **Keamanan (X8)**

Untuk pernyataan no. 8 tentang keamanan kantor, sebanyak 7 orang responden (13,46%) menjawab sangat setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan setuju, 6 orang responden (11,54%) menyatakan ragu-ragu/netral, 25 orang responden (48,08%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang responden (7,69%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden yang tidak setuju dan sangat tidak setuju, umumnya beralasan bahwa 1) polisi pamong praja yang ditugaskan di kantor setiap harinya hadir pada pukul 9 pagi selesai kegiatan pembinaan fisik, 2) setiap jam istirahat siang mulai pukul 12.30 hingga pukul 14.30, keadaan kantor sering dalam keadaan kosong dan terbuka, 3) pernah terjadi



kehilangan printer pada saat siang hari dikarenakan tidak ada yang tinggal di kantor, dan 4) untuk ruang yang besar tidak ada kunci pintu sehingga memudahkan orang keluar masuk.

#### **Hubungan antar rekan (X9)**

Pada pernyataan no.9 tentang hubungan antar rekan 7 orang responden (13,46%) menyatakan sangat setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan setuju, 3 orang responden (5,77%) menyatakan ragu-ragu/netral, 26 orang responden (50%) menyatakan tidak setuju dan 6 orang responden (11,54%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebanyak 32 orang yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, umumnya memberikan alasan bahwa terdapat kelompok-kelompok dalam hubungan antar pegawai.

#### **Hubungan dengan atasan (X10)**

Pernyataan no 10 tentang hubungan dengan atasan, sebanyak 18 orang responden (34,62%) menyatakan setuju, 12 orang responden (23,08%) menyatakan ragu-ragu/netral, 16 orang responden (30,77) menyatakan tidak setuju dan 6 orang responden (11,54%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada tanggapan 22 orang yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju menyatakan alasannya karena pimpinan kurang membina komunikasi dengan bawahan/pegawai.

## **2. Analisis tanggapan responden terhadap variabel pelatihan**

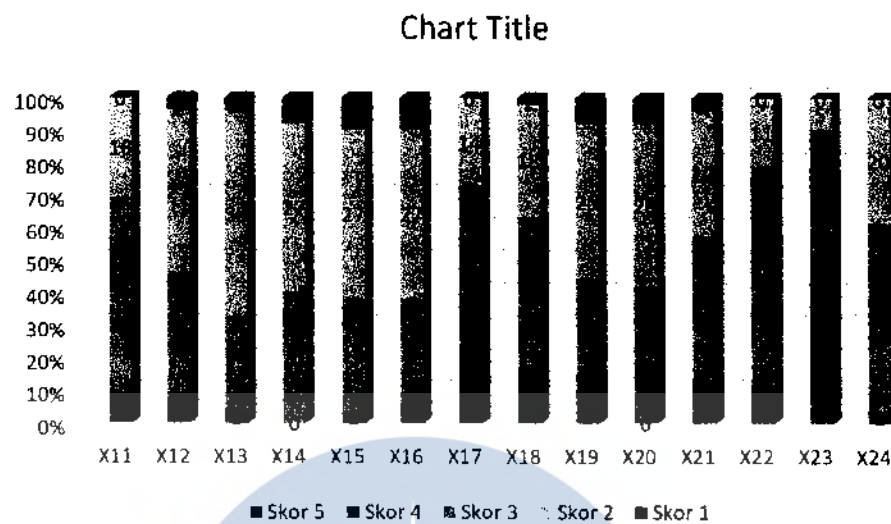
Untuk dimensi pelatihan dapat dilihat frekuensi berdasarkan jawaban responden pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Tabel Frekuensi atas variabel pelatihan**

Pernyataan	Tanggapan Responden										Mean	Ket
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Setiap tahun organisasi selalu mengidentifikasi kebutuhan diklat	0	0	5	9.6	31	59.6	16	30.8	0	0.0	2.8	Cukup
Saya mengikuti pelatihan untuk peningkatan karir	0	0	4	7.7	21	40.4	27	51.9	2	3.8	2.6	Tidak Baik
Instruktur/pelatih memiliki pengalaman sesuai bidang pelatihan	0	0	2	3.8	15	28.8	33	63.5	2	3.8	2.3	Tidak Baik
Metode pelatihan yang diterapkan sudah baik sehingga peserta diklat dapat memahami materi pelatihan	0	0	0	0.0	21	40.4	27	51.9	4	7.7	2.3	Tidak Baik
Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	0	0	2	3.8	18	34.6	27	51.9	5	9.6	2.3	Tidak Baik
Seluruh peserta mendapatkan materi pelatihan	0	0	3	5.8	17	32.7	27	51.9	5	9.6	2.3	Tidak Baik
Saya merasa senang jika lokasi pelatihan berada di luar daerah.	0	0	12	23.1	26	50.0	14	26.9	0	0.0	3.0	Cukup
Lokasi pelatihan dapat dijangkau kendaraan umum	0	0	9	17.3	24	46.2	18	34.6	1	1.9	2.8	Cukup
Saya merasa lingkungan tempat pelaksanaan pelatihan sudah baik	0	0	8	15.4	15	28.8	25	48.1	4	7.7	2.5	Tidak Baik
Fasilitas pelatihan sangat membantu dalam proses pelatihan.	0	0	0	0.0	22	42.3	26	50.0	4	7.7	2.3	Tidak Baik
Waktu pelatihan sesuai dengan ketentuan jadwal pelaksanaan.	0	0	7	13.5	23	44.2	20	38.5	2	3.8	2.7	Cukup
Kegiatan pelatihan tidak mengganggu pekerjaan kantor	0	0	6	11.5	35	67.3	11	21.2	0	0.0	2.9	Cukup
Saya memiliki tambahan ketrampilan setelah mengikuti pelatihan	0	0	24	46.2	23	44.2	5	9.6	0	0.0	3.4	Baik
Perilaku saya semakin baik setelah mengikuti pelatihan	0	0	2	3.8	30	57.7	20	38.5	0	0.0	2.7	Cukup
Jumlah											36.9	
Mean											2.63	Cukup

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Gambar 4.3  
Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Pelatihan



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata jawaban responden untuk dimensi pelatihan sebesar 2,6. hal ini berarti secara penilaian terhadap variabel pelatihan adalah cukup. Sebanyak 78,02% responden menilai dimensi pelatihan tidak baik. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai yang pernah mengikuti pelatihan belum bisa menerapkan dengan baik ilmu yang diperoleh selama pelatihan ke dalam pekerjaan. Hanya 21,98% yang memberikan tanggapan baik pada dimensi pelatihan. Untuk masing-masing pernyataan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **Organisasi mengidentifikasi kebutuhan diklat (X11)**

Untuk pernyataan no. 11 tentang organisasi mengidentifikasi kebutuhan diklat, sebanyak 5 orang responden (9,6%) menjawab setuju, 31 orang responden (59,6%) menyatakan ragu-ragu/netral dan 16 orang responden (30,8%) menyatakan tidak setuju. Sebanyak 5 responden menyatakan setuju dengan alasan bahwa Inspektorat



mengacu dari kalender diklat BPKP setiap tahunnya. Sedangkan yang menjawab tidak setuju menyatakan alasan walaupun sudah ada kalender diklat dari BPKP, seharusnya organisasi tetap menyusun kebutuhan diklat sesuai dengan kebutuhan dan keadaan pegawai untuk mendukung tugas dan fungsi. Dan menurut mereka bahwa organisasi tidak pernah melakukan hal tersebut.

#### **Pelatihan untuk peningkatan karir (X12)**

Pada pernyataan no.12 tentang keikutsertaan diklat untuk peningkatan karir, sebanyak 4 orang responden (7,7%) menjawab setuju, 21 orang responden (40,4%) menyatakan ragu-ragu/netral, 27 orang responden (51,9%) menyatakan tidak setuju dan 2 orang responden (3,8%) menyatakan sangat tidak setuju. Jawaban responden tidak setuju dan sangat tidak setuju beralasan bahwa 1) mengikuti pelatihan hanya untuk mendapatkan sertifikat, 2) pelatihan merupakan kesempatan untuk refreshing, 3) sering terjadi pegawai yang telah mengikuti diklat, kemudian dipindahkan ke instansi lain, 4) pegawai yang telah mengikuti tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan karir yang bersangkutan.

#### **Instruktur (X13)**

Pernyataan no 13, sebanyak 2 orang responden (3,8%) menyatakan setuju, 15 orang responden (28,8%) menyatakan ragu-ragu/netral, 33 orang responden (63,5%) menjawab tidak setuju dan 2 orang responden (3,8%) menyatakan sangat tidak setuju. Adapun alasan dari 35 responden menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dikarenakan pada beberapa kegiatan pelatihan, instruktur hanya memahami secara teoritis, namun bila diberikan contoh kasus dalam pekerjaan, sebagian instruktur tidak dapat memberikan jawaban yang sesuai karena mereka tidak memiliki pengalaman dalam pekerjaan tersebut contohnya jika instruktur berasal

dari golongan akademis yang tidak pernah punya pengalaman dalam pekerjaan bidang pemerintahan.

#### **Metode (X14)**

Untuk pernyataan nomor 14 tentang metode pelatihan, sebanyak 21 orang responden (40,4%) menyatakan ragu-ragu/netral, 27 orang responden (51,9%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang responden (7,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Secara umum metode yang diterapkan dalam pelatihan adalah metode andragogi yaitu dengan pola orang dewasa. Namun berdasarkan pengalaman responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju bahwa metode pelatihan banyak bersifat satu arah tanpa mengikutkan peserta untuk aktif dalam penyampaian materi pelatihan. Hal ini tentunya membuat jenuh peserta pelatihan. Selain itu tambahan dari responden yang berumur lebih dari 46 tahun menyatakan dengan metode yang monoton menyebabkan penerimaan materi menjadi berkurang.

#### **Materi (X15)**

Untuk pernyataan tentang materi pelatihan, sebanyak 2 orang responden (3,8%) menyatakan setuju, 18 orang responden (34,6%) menyatakan ragu-ragu/netral, 27 orang responden (51,9%) menyatakan tidak setuju dan 5 orang responden (9,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Adapun alasan dari sebagian besar responden yang tidak setuju bahwa ada materi pelatihan yang tidak sesuai, misalnya materi tentang pengawasan penatausahaan keuangan, namun yang disampaikan cenderung pada sistem akuntansinya, pelatihan tentang akuntansi *basic accrual* namun yang diajarkan hanya peraturannya bukan cara penghitungan akuntansinya.

### **Modul Pelatihan (X16)**

Pernyataan no. 16 tentang modul pelatihan, sebanyak 3 orang responden (5,8%) menyatakan setuju, 17 orang responden (32,7%) menyatakan ragu-ragu/netral, 27 orang responden (51,9%) menyatakan tidak setuju dan 5 orang responden (9,6%) menyatakan sangat kurang setuju. Dari beberapa alasan responden menyatakan 1) modul dibagikan setelah pelatihan berlangsung bukan pada awal pelatihan, 2) modul yang diterima bentuk fotocopy sehingga terkadang hasilnya kabur, 3) peserta hanya mendapat fotocopy tampilan *power point* bukan materi seperti buku peraturan atau buku kajian, dan 4) sampai pelaksanaan pelatihan selesai peserta tidak diberikan modul, peserta hanya mendapat buku tulis dan alat tulis.

### **Lokasi (X17)**

Untuk pernyataan tentang lokasi pelatihan, sebanyak 12 orang responden (23,1%) menyatakan setuju, sebanyak 26 orang responden (50%) menyatakan ragu-ragu/netral, dan 14 orang responden (26,9%) menyatakan tidak setuju. Sebagian besar responden lebih memilih pelaksanaan pelatihan berada di luar kota bahkan dengan pilihan lokasi seperti Bali, Jawa Barat, Sulawesi dan lain-lain. Alasan responden menyatakan pelatihan lebih merupakan kesempatan untuk wisata atau liburan.

### **Lokasi terjangkau kendaraan (X18)**

Pada pernyataan ini, sebanyak 9 orang responden (17,3%) menyatakan setuju, 24 orang responden (46,2%) menyatakan ragu-ragu/netral, 18 orang responden (34,6%) menyatakan tidak setuju dan 1 orang responden (1,9%) menyatakan sangat tidak setuju. Adapun alasan pernyataan kurang setuju dan tidak setuju yang disampaikan responden antara lain : 1) lokasi pelatihan berada jauh dari pusat kota



dengan jarak tempuh satu jam dan angkutan umum yang beroperasi terbatas, 2) lokasi pelatihan berada pada luar kota dan merupakan jalur padat sehingga jalur jalan dioperasikan dengan sistem buka tutup, hal ini menyebabkan peserta tidak bebas untuk keluar dari lokasi pelatihan.

#### **Lingkungan pelatihan (X19)**

Pada pernyataan ini, sebanyak 8 orang responden (15,4%) menyatakan setuju, 15 orang responden (28,8%) menyatakan ragu-ragu/netral, 25 orang responden (48,1%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang responden (7,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Adapun beberapa alasan disampaikan responden antara lain : 1) keamanan lingkungan kurang karena tidak ada pagar pembatas, 2) areal lingkungan pelatihan ditumbuhi rumput liar sehingga tidak rapi, 3) terdapat tumpukan sampah pada areal parker.

#### **Fasilitas pelatihan (X20)**

Untuk fasilitas pelatihan sebanyak 22 orang responden (42,3%) menyatakan ragu-ragu/netral, 26 orang responden (50%) menjawab tidak setuju dan 4 orang responden (7,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian besar pengalaman responden menyatakan alasan sebagai berikut : 1) fasilitas internet pada lokasi pelatihan tidak dapat digunakan, 2) listrik terkadang padam dan tidak disediakan mesin genset.

#### **Waktu Pelatihan (X21)**

Pada pernyataan no. 21 tentang waktu pelatihan, sebanyak 7 orang responden (13,5%) menyatakan setuju, 23 orang responden (44,2%) menyatakan ragu-ragu/netral, 20 orang responden (38,5%) menyatakan tidak setuju dan 2 orang responden (3,8%) menyatakan sangat tidak setuju. Alasan yang disampaikan

responden yaitu untuk 1) beberapa pelatihan terdapat pengurangan jumlah hari pelaksanaan pelatihan misalnya untuk 3 hari dapat dilaksanakan menjadi 2 hari, 2) jadwal pelaksanaan seharusnya pagi diundur menjadi siang hari sehingga ada beberapa materi yang tidak disampaikan dikarenakan waktu tidak cukup.

#### **Pelatihan tidak mengganggu pekerjaan (X22)**

Untuk pernyataan ini, sebanyak 6 orang responden (11,5%) menyatakan setuju, 23 orang responden (44,2%) menyatakan ragu-ragu/netral dan 20 orang responden (38,5%) menyatakan tidak setuju. Responden yang menjawab tidak setuju sebagian besar menyatakan bahwa apabila pelaksanaan pelatihan dilaksanakan di dalam daerah, terkadang masih harus menyelesaikan pekerjaan kantor seperti membuat laporan, atau jadwal pelatihan bersamaan dengan waktu pemeriksaan dimana atas perintah pimpinan responden harus mengikuti pelatihan tersebut, sehingga pada saat pelatihan responden juga tetap bertanggung jawab atas pekerjaan kantor.

#### **Ketrampilan meningkat (X23)**

Pada pernyataan no. 23, sebanyak 24 orang responden (46,2%) menyatakan setuju, 23 orang responden (44,2%) menyatakan ragu-ragu/netral dan 5 orang responden (9,6%) menyatakan tidak setuju. Sebagian besar responden menyatakan memperoleh tambahan ketrampilan, namun ada beberapa yang menyatakan kurang. Adapun alasannya disebabkan responden kurang dapat memahami materi pelatihan yang disampaikan, dan responden yang menjawab kurang dan tidak setuju lebih banyak pegawai dengan usia 50 tahun ke atas.

#### **Perilaku (X24)**

Pernyataan tentang perilaku sebanyak 2 orang responden (3,8%) menyatakan setuju, 30 orang responden (57,7%) menyatakan ragu-ragu/netral dan 20 orang

responden (38,5%) menyatakan tidak setuju. Alasan responden menjawab tidak setuju bahwa pelatihan hanya untuk penambahan pengetahuan dan ketrampilan saja, bukan untuk merubah kepribadian seseorang. Tidak ada keinginan untuk berusaha melakukan perubahan yang lebih baik dalam pekerjaan, hal ini dipengaruhi karena faktor kebiasaan.

### 3. Analisis tanggapan responden terhadap variabel motivasi (Y)

Berdasarkan hasil pernyataan responden pada dimensi motivasi maka tanggapannya dapat diinterpretasikan pada tabel sebagai berikut :

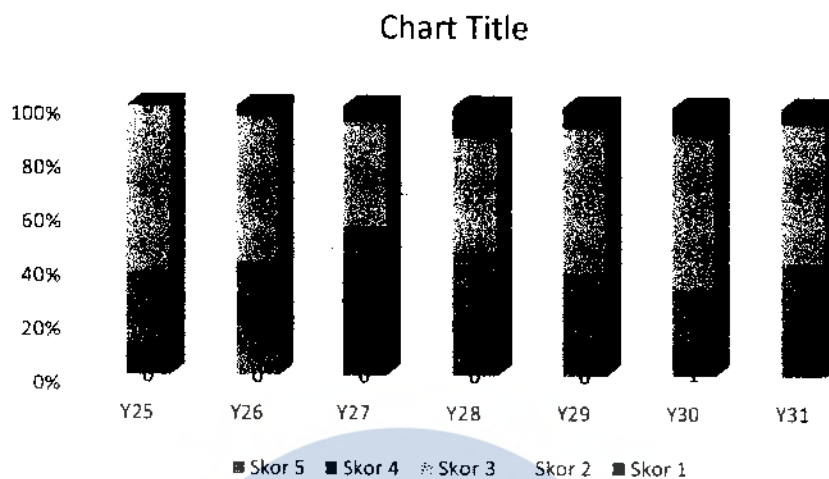
Tabel 4.8  
Tabel Frekuensi atas variabel motivasi

Pernyataan	Tanggapan Responden										Mean	Ket
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Penghasilan yang saya terima sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup	0	0.00	6	11.54	14	26.92	32	61.54	0	0.00	2.50	Tidak Baik
Organisasi sangat menghargai pegawai yang berprestasi	0	0.00	0	0.00	22	42.31	28	53.85	2	3.85	2.38	Tidak Baik
Saya memiliki keinginan untuk diakui dalam menyelesaikan	0	0.00	19	36.54	10	19.23	20	38.46	3	5.77	2.87	Cukup
Saya ingin mendapatkan insentif bila bekerja lebih baik	0	0.00	11	21.15	13	25.00	22	42.31	6	11.54	2.56	Tidak Baik
Saya ingin mendapatkan penghargaan berupa promosi jabatan dalam pekerjaan bila bekerja dengan baik	0	0.00	7	13.46	13	25.00	28	53.85	4	7.69	2.44	Tidak Baik
Organisasi memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan potensi dalam dirinya untuk lebih maju	1	1.92	6	11.54	10	19.23	30	57.69	5	9.62	2.38	Tidak Baik
Lingkungan tempat saya bekerja memberikan harapan untuk lebih maju	4	7.69	5	9.62	13	25.00	27	51.92	3	5.77	2.62	Cukup
Jumlah											17.75	Tidak
Mean											2.54	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)



Gambar 4.4  
Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Motivasi



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Pada tabel 4.7 nilai rata-rata tanggapan responden atas pernyataan motivasi sebesar 2,54. Secara keseluruhan jawaban responden untuk kategori baik hanya sebesar 16,20%. Hal ini tentunya menggambarkan bahwa rata-rata pegawai memiliki motivasi rendah dalam meningkatkan kinerjanya. Keinginan pegawai untuk berprestasi dalam bidang kerjanya sangat rendah (2,38), hal dapat juga dipengaruhi oleh kebijakan organisasi yang tidak mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya (2,38). Untuk masing-masing pernyataan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **Kebutuhan (Y25)**

Pernyataan tentang kebutuhan, sebanyak 6 orang responden (11,64%) menyatakan setuju, 14 orang responden (26,92%) menyatakan ragu-ragu/netral, dan 32 orang responden (61,54%) menyatakan tidak setuju. Sebagian besar responden menyatakan bahwa penghasilan yang mereka peroleh setiap bulannya tidak dapat

memenuhi kebutuhan, sehingga mereka melakukan pinjaman pada bank atau koperasi. Dan sebagian responden melakukan pekerjaan tambahan di luar kantor.

#### **Prestasi (Y26)**

Untuk pernyataan tentang prestasi, sebanyak 22 orang responden (42,31%) menyatakan ragu-ragu/netral, 28 orang responden (53,85%) menyatakan tidak setuju dan 2 orang responden (3,85%) menyatakan sangat tidak setuju. Kurangnya keinginan pegawai untuk berprestasi disebabkan responden menilai bahwa tidak ada perlakuan khusus berupa penghargaan atau promosi bagi pegawai yang berprestasi.

#### **Keinginan diakui (Y27)**

Pada pernyataan tentang keinginan diakui dalam mengemban tugas, sebanyak 19 orang responden (36,54%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, 20 orang responden (38,46%) menyatakan tidak setuju dan 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat tidak setuju. Alasan yang menyerupai disampaikan responden tentang keinginan untuk diakui dalam mengemban tugas yaitu tidak ada tambahan penilaian atau penghargaan yang diberikan pimpinan maupun organisasi terhadap pegawai yang mampu melaksanakan tugas dengan baik.

#### **Insentif (Y28)**

Pada pernyataan tentang insentif, sebanyak 11 orang responden (21,15%) menyatakan setuju, 13 orang responden (25%) menyatakan ragu-ragu/netral, 22 orang responden (42,31%) menyatakan tidak setuju dan 6 orang responden (11,54%) menyatakan sangat tidak setuju. Responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju menyatakan alasannya bahwa pimpinan tidak pernah memberikan insentif bagi responden yang sudah bekerja dengan baik. Sebagai

contoh bila ada pegawai yang bekerja lembur, namun pegawai tidak pernah mendapatkan uang lembur.

#### **Penghargaan (Y29)**

Untuk pernyataan tentang penghargaan, sebanyak 7 orang responden (13,46%) menyatakan setuju, 13 orang responden (25%) menyatakan ragu-ragu/netral, 28 orang responden (53,85%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang responden (7,69%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian responden menyatakan tidak ada bentuk penghargaan berupa promosi jabatan bagi pegawai yang telah bekerja dengan baik. Sehingga penilaian pegawai baik maupun tidak baik tetap mendapat posisi atau bagian yang sama.

#### **Kebijakan organisasi (Y30)**

Pada pernyataan ini, sebanyak 1 orang responden (1,92%) menyatakan sangat setuju, 6 orang responden (11,54%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, 30 orang responden (57,69%) menyatakan tidak setuju dan 5 orang responden (9,62%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian besar responden menyatakan terdapat kebijakan organisasi yang tidak sesuai untuk mendukung pekerjaan, khususnya mengenai anggaran. Selain itu dalam mengikuti pelatihan, pimpinan lebih membatasi peserta dan memilih siapa saja yang akan mengikuti pelatihan dan menentukan wilayah pelaksanaan pelatihan misalnya paling jauh pelatihan di Medan.

#### **Lingkungan kantor (Y31)**

Untuk pernyataan lingkungan kantor, sebanyak 4 orang responden (7,69%) menyatakan sangat setuju, 5 orang responden (9,62%) menyatakan setuju, 13 orang responden (25%) menyatakan ragu-ragu/netral, 27 orang responden (51,92%)



menyatakan tidak setuju dan 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian besar responden menyatakan lingkungan kantor belum baik dikarenakan kondisi fisik kantor yang perlu dilakukan pembenahan dan minimnya ketersediaan peralatan kantor.

#### 4. Analisis tanggapan responden terhadap variabel kinerja (Z)

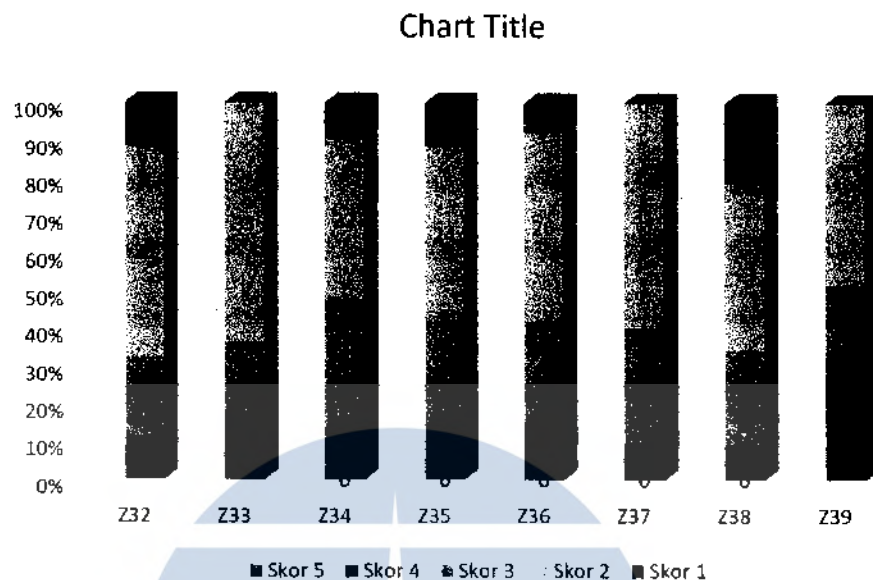
Tabel frekuensi berdasarkan jawaban responden atas variabel kinerja dapat diketahui pada tabel berikut :

Tabel 4.9  
Tabel Frekuensi atas variabel kinerja

Pernyataan	Tanggapan Responden										Mean	Ket
	5		4		3		2		1			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar prosedur operasional/kendali mutu.	3	5.77	3	5.77	11	21.15	29	55.77	6	11.54	2.38	Tidak Baik
Laporan hasil pemeriksaan saya sudah rapi	3	5.77	6	11.54	10	19.23	33	63.46	0	0.00	2.60	Tidak Baik
Saya melakukan pemeriksaan dengan akurat	0	0.00	8	15.38	17	32.69	22	42.31	5	9.62	2.54	Tidak Baik
Saya selalu menyelesaikan pemeriksaan tepat waktu	0	0.00	8	15.38	14	26.92	24	46.15	6	11.54	2.46	Tidak Baik
Saya merasa kerja sama dalam tim sudah baik	0	0.00	8	15.38	14	26.92	26	50.00	4	7.69	2.50	Tidak Baik
Saya selalu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab	0	0.00	5	9.62	16	30.77	31	59.62	0	0.00	2.50	Tidak Baik
Saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan rencana program pengawasan tahunan (PKPT).	0	0.00	5	9.62	13	25.00	23	44.23	11	21.15	2.23	Tidak Baik
Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada saya.	5	9.62	13	25.00	9	17.31	25	48.08	0	0.00	2.96	Cukup
Jumlah											20.17	Tidak Baik
Mean											2.52	

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Gambar 4.5  
Grafik Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Dari tabel 4.8 diketahui nilai rata-rata tanggapan responden atas dimensi kinerja sebesar 2,52. Dan sebanyak 83,89% tanggapan responden menunjukkan bahwa pegawai memiliki kinerja yang tidak baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pemeriksaan yang dilakukan pegawai cenderung tidak sesuai kendali mutu, hasil laporan tidak rapi dan penyelesaian laporan pemeriksaan tidak tepat waktu. Selain itu pelaksanaan pemeriksaan tidak sesuai PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 2,23. Hal ini menunjukkan bahwa program pemeriksaan tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan setiap tahunnya sehingga mempengaruhi capaian jumlah pemeriksaan. Untuk pembahasan masing-masing pernyataan sebagai berikut:

#### **Mutu (Z32)**

Untuk pernyataan Mutu, sebanyak 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat setuju, 3 orang responden (5,77%) menyatakan setuju, 11 orang responden

(21,15%) menyatakan ragu-ragu/netral, 29 orang responden (55,77%) menyatakan tidak setuju dan 6 orang responden (11,54%) menyatakan sangat tidak setuju. Sebagian besar responden menyatakan tidak melaksanakan pemeriksaan dan pengawasan sesuai dengan standar prosedur operasional yang telah ditetapkan.

#### **Kerapian (Z33)**

Pada pernyataan tentang kerapian , sebanyak 3 orang responden (5,77%) menyatakan sangat setuju, 6 orang responden (11,54%) menyatakan setuju, 10 orang responden (19,23%) menyatakan ragu-ragu/netral, dan 33 orang responden (63,46%) menyatakan tidak setuju. Alasan ketidak rapian antara lain 1) masih banyak terdapat kesalahan pengetikan, 2) terdapat penulisan ganda.

#### **Akurat (Z34)**

Untuk pernyataan tentang keakuratan laporan , sebanyak 8 orang responden (15,38%) menyatakan setuju, 17 orang responden (32,69%) menyatakan ragu-ragu/netral, 22 orang responden (42,31%) menyatakan tidak setuju dan 5 orang responden (9,62%) menyatakan sangat tidak setuju. Secara tahapan pemeriksaan, setiap laporan hasil pemeriksaan tembusan disampaikan kepada Badan Pemeriksa Keuangan. Namun sering saat BPK melakukan pemeriksaan masih banyak temuan kesalahan sehingga laporan yang dibuat oleh Inspektorat kurang dapat diakui keakuratannya. Hal ini disebabkan kurangnya kemampuan dan integritas dari pemeriksa Inspektorat.

#### **Waktu (Z35)**

Untuk pernyataan tentang waktu, sebanyak 8 orang responden (15,38%) menyatakan setuju, 14 orang responden (26,92%) menyatakan ragu-ragu/netral, 24 orang responden (46,15%) menyatakan tidak setuju dan 6 orang responden



(11,54%) menyatakan sangat tidak setuju. Beberapa alasan penyebab tidak tepat waktu antara lain :1) Minimnya peralatan kantor sehingga setiap pegawai harus bergiliran menggunakan computer dan printer, 2) keterlambatan dalam memeriksa administrasi dan bukti selama pemeriksaan, 3) kurangnya kerjasama antara pemeriksa dan entitas selama pemeriksaan, dan 4) kurang solidnya kerja sama suatu tim.

#### **Kerjasama (Z36)**

Pada pernyataan tentang kerja sama, sebanyak 8 orang responden (15,38%) menyatakan setuju, 14 orang responden (26,92%) menyatakan ragu-ragu/netral, 26 orang responden (50%) menyatakan tidak setuju dan 4 orang responden (7,69%) menyatakan sangat tidak setuju. Adanya kelompok atau gap yang terjadi dalam hubungan antar pegawai menjadi salah satu penyebab tidak terbentuknya kerja sama yang baik dalam satu tim. Responden menjelaskan keadaan ini menyebabkan ketidakpedulian dalam satu tim kerja.

#### **Tanggung Jawab (Z37)**

Pernyataan tentang tanggung jawab diketahui sebanyak 5 orang responden (9,62%) menyatakan setuju, 16 orang responden (30,77%) menyatakan ragu-ragu/netral, dan 31 orang responden (59,62%) menyatakan tidak setuju. Sebagian besar responden menyatakan tanggung jawab dinilai dari ketepatan dan kerapian dalam pelaksanaan pemeriksaan. Dan mereka menyatakan masih banyak keterlambatan dan kekurangan dalam pemeriksaan.

#### **Program Kerja (Z38)**

Pada pernyataan tentang program kerja, sebanyak 5 orang responden (9,62%) menyatakan setuju, 13 orang responden (25%) menyatakan ragu-ragu/netral, 23

orang responden (44,23%) menyatakan tidak setuju dan 11 orang responden (21,15%) menyatakan sangat tidak setuju. Alasan yang disampaikan terkait pada program kerja antara lain : 1) jadwal pemeriksaan sering tidak sesuai dengan jadwal PKPT, 2) keterlambatan dalam membuat laporan pemeriksaan juga menyebabkan perubahan rencana pemeriksaan, 3) kebijakan pimpinan juga mempengaruhi pelaksanaan pemeriksaan.

### **Tugas Tambahan (Z39)**

Untuk pernyataan tentang tugas tambahan, sebanyak 6 orang responden (9,62%) menyatakan sangat setuju, 13 orang responden (25%) menyatakan setuju, 9 orang responden (17,31%) menyatakan ragu-ragu/netral, dan 25 orang responden (48,08%) menyatakan tidak setuju. Selain pemeriksaan regular, ada kalanya perlu dilakukan pemeriksaan investigasi atau pemeriksaan khusus, tugas pembenahan kapasitas organisasi dan lain-lain. Sebagian responden menyatakan ketidakpahaman untuk menyelesaikan tugas tambahan sehingga dialihkan kepada pegawai yang lain.

## **C. Uji Asumsi Klasik**

### **1. Autokorelasi**

Metode deteksi terhadap autokorelasi dilakukan dengan cara *The Runs Test*.

Metode ini diperkenalkan oleh Geary sebagai uji nonparametrik dengan tanda positif dan negative. Kaidah keputusan dari metode ini adalah tidak menolak hipotesis nol jika taksiran R berada pada jarak interval: dan menolak hipotesis nol jika taksiran R diluar batas interval. (Situmorang dan Lufti : 2014).

Tabel 4.10  
Autokorelasi Runs Test

Runs Test Sub Struktur 1		Runs Test Sub Struktur 2	
	Unstandardized Residual		Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	.36328	Test Value <sup>a</sup>	.03433
Cases < Test Value	26	Cases < Test Value	26
Cases ≥ Test Value	26	Cases ≥ Test Value	26
Total Cases	52	Total Cases	52
Number of Runs	28	Number of Runs	25
Z	.280	Z	-.560
Asymp. Sig. (2-tailed)	.779	Asymp. Sig. (2-tailed)	.575

a. Median

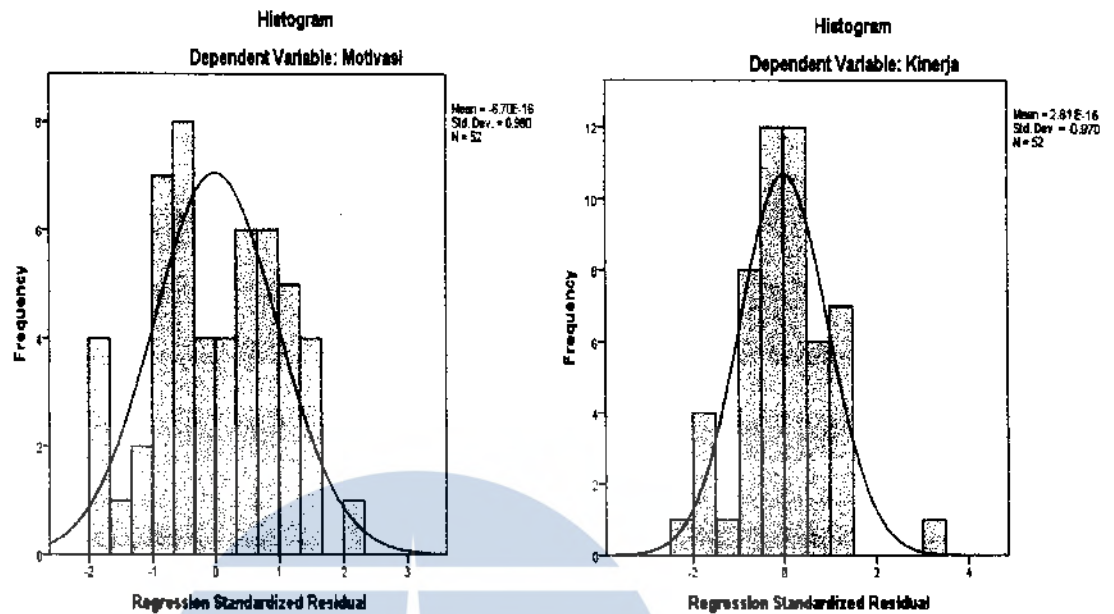
Pada tabel 4.10 hasil uji autokorelasi, dapat diketahui nilai masing-masing asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,779 dan 0,575. Hal ini berarti lebih besar dari nilai signifikan 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual random atau tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual dalam persamaan ini.

## 2. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas dapat dilihat dengan kurva normal. Kurva normal yaitu kurva yang memiliki ciri-ciri khusus, salah satu diantaranya adalah bahwa : mean, mode dan median pada tempat yang sama. Jika ketiga tendensi sentral tersebut tidak terletak pada satu tempat maka berate kurva tersebut juling ke kiri atau ke kanan. Ukuran kemiringan puncak ke kiri atau ke kanan tersebut dikenal nama “kemiringan kurva” atau “kemencengan kurva” (*skewness*). Kemencengan suatu kurva distribusi data dapat bertanda positif (jika kurva juling ke kanan) atau bertanda negative (jika kurva juling ke kiri). Berdasarkan data yang ada, diperoleh grafik histogram normalitas seperti pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.6  
Histogram Normal Probability Plot



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Pada grafik histogram terlihat bahwa variabel berdistribusi normal, hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan.

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji ini berguna untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Menurut Ghazali (2006), jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas=0.

Suatu model regresi dikatakan memenuhi asumsi linearitas jika mempunyai nilai *Variance Inflation factor* (VIF) kurang dari 10 dan nilai *Tolerancedi* atas 0,1.

Kedua nilai ini dapat dilihat pada bagian *Collinearity Statistics*. Dari output SPSS maka hasil pengujian multikolinieritas ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11  
Uji Multikolinieritas

**Coefficients<sup>a</sup> Sub Struktur 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.713	3.047		-.890	.378		
	Lingkungan Kerja	.190	.069	.306	2.736	.009	.802	1.248
	Pelatihan	.424	.091	.521	4.647	.000	.802	1.248

a. Dependent Variable: Motivasi

**Coefficients<sup>a</sup> Sub Struktur 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.664	3.355		-1.390	.171		
	Lingkungan Kerja	.303	.081	.378	3.728	.001	.695	1.438
	Pelatihan	.242	.120	.229	2.023	.049	.556	1.797
	Motivasi	.467	.156	.360	2.991	.004	.493	2.029

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja , pelatihan dan motivasi masing-masing memiliki nilai tolerance yang lebih besar dari 0,1 serta masing-masing nilai Variance Inflation Factor (VIF) lebih kecil dari 5, maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas diantara variabel dalam penelitian ini.

#### 4. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang

lain. Menurut Ghazali (2006) menyatakan untuk mendeteksi apakah ada atau tidak gejala heterokedastisitas dapat diuji dengan cara melihat grafik plot dan uji statistic dengan uji Glejser, yang dilakukan dengan cara analisis grafik dengan melihat grafik plot yaitu melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot dimana sumbu Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ).

Tabel 4.12  
Uji Heterokedastisitas Glejser

Coefficients <sup>a</sup> Sub Struktur 1					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.753	1.561		1.764
	Lingkungan Kerja	-.036	.035	-.161	-1.020
	Pelatihan	.020	.047	.069	.435

a. Dependent Variable: absut

Coefficients <sup>a</sup> Sub Struktur 2					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-1.849	2.085		-.886
	Lingkungan Kerja	.054	.051	.177	1.076
	Pelatihan	.087	.074	.216	1.176
	Motivasi	-.017	.097	-.035	-.178

a. Dependent Variable: absut

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Hasil tampilan output menunjukkan tidak satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen absolut Ut (absUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, jadi disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heterokedastisitas.

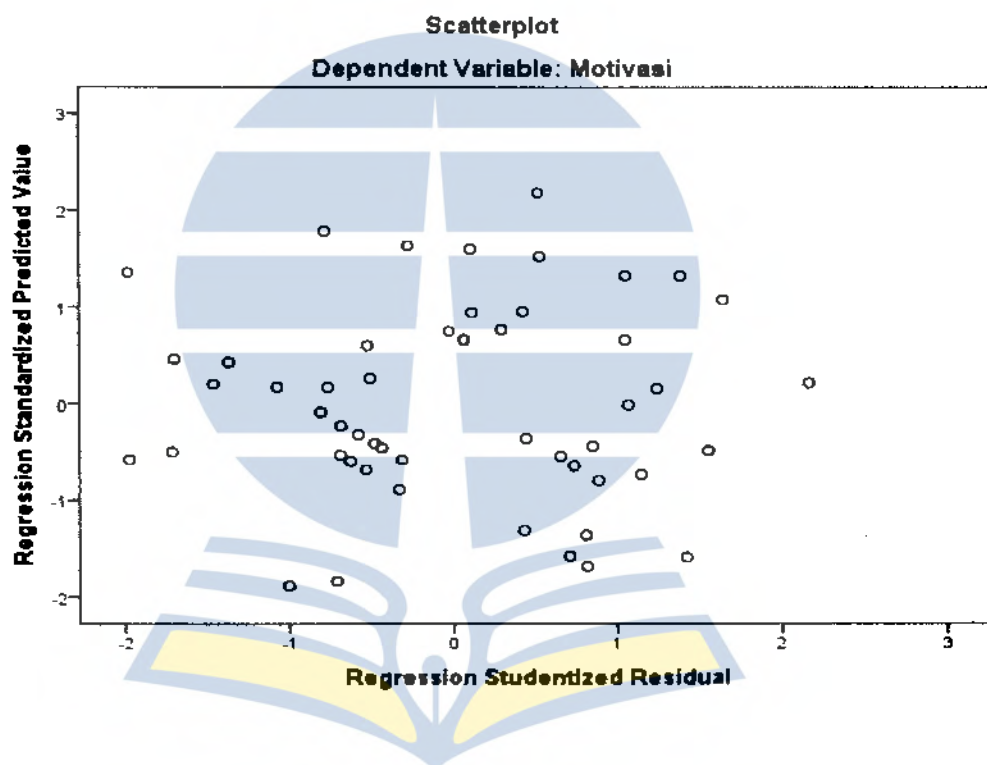
Sedangkan dalam bentuk Scatterplot, dasar pengambilan keputusan menurut Ghazali (2006) yaitu :

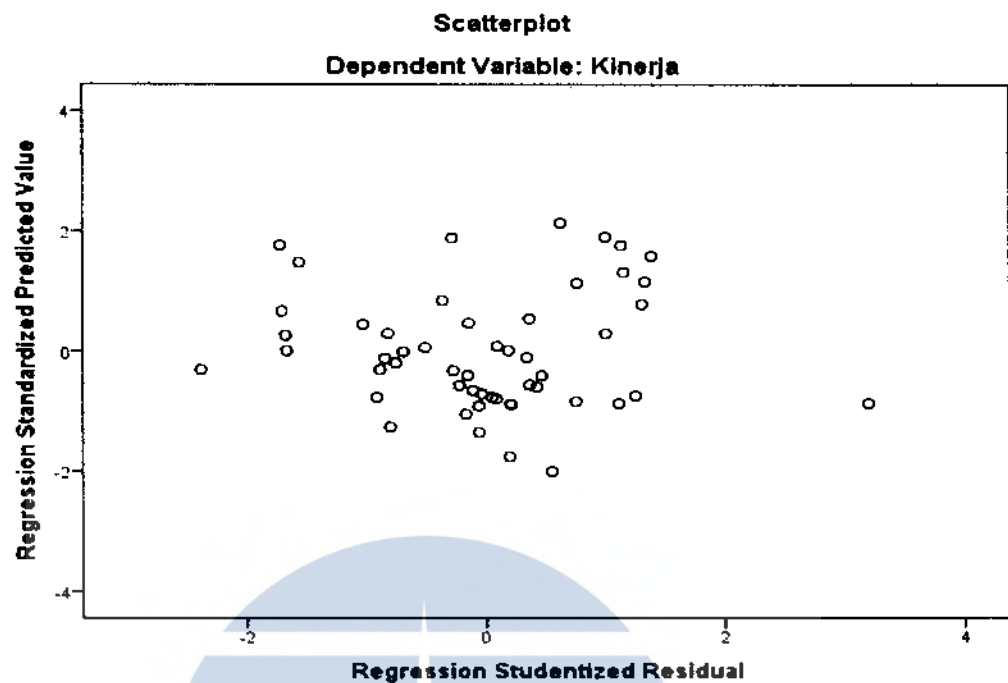


- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (mengembang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Gambar uji heterokedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Gambar 4.7  
Uji Heterokedastisitas Scatterplot





Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

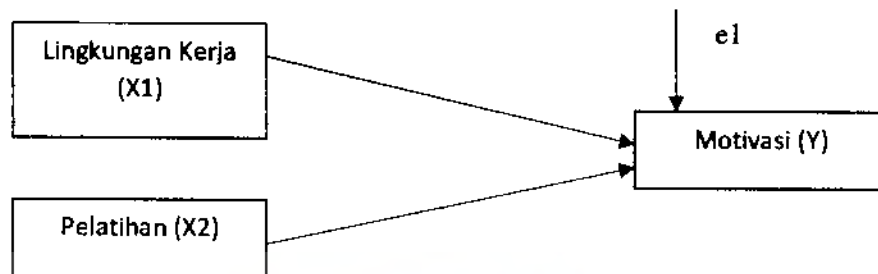
Dari gambar scaiterplots terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model persamaan yang digunakan layak dipakai untuk memprediksi pengaruh lingkungan kerja , pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

#### **D. Uji Hipotesis**

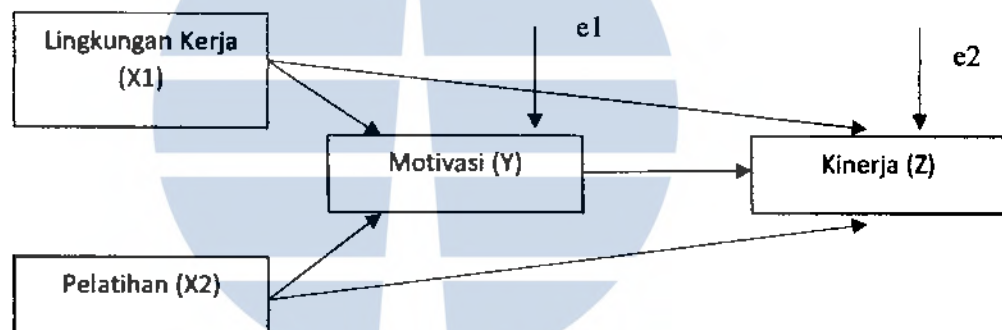
Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Dimana analisa tersebut terdiri dari dua substruktur, yaitu substruktur pertama dan substruktur kedua dengan pengolahan data menggunakan program SPSS. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel di dalam model, analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan

mencari hubungan kausal. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan struktur jalur sebagai berikut:

Gambar 4.8  
Model empiris pengaruh antar variabel substruktur pertama



Gambar 4.9  
Model empiris pengaruh antar variabel substruktur kedua



### 1. Uji T (Parsial)

Adapun kriteria pengujian hipotesis untuk tingkat signifikansi 5% adalah sebagai berikut :

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikan  $t < 0,05$  maka ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau signifikan  $t > 0,05$  maka tidak ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.



Tabel 4.13  
Uji T (Partial) Sub Struktur I  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.713	3.047		-.890	.378
	Lingkungan Kerja	.190	.069	.306	2.736	.009
	Pelatihan	.424	.091	.521	4.647	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%, berdasarkan data di atas dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,736 untuk variabel lingkungan kerja dan nilai signifikan 0,009 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa secara partial ada pengaruh positif dan signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi. Oleh sebab itu hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel bebas lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
2. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,647 untuk variabel pelatihan dan nilai signifikan 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa secara partial ada pengaruh positif dan signifikan variabel pelatihan terhadap variabel motivasi. Oleh sebab itu hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel bebas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

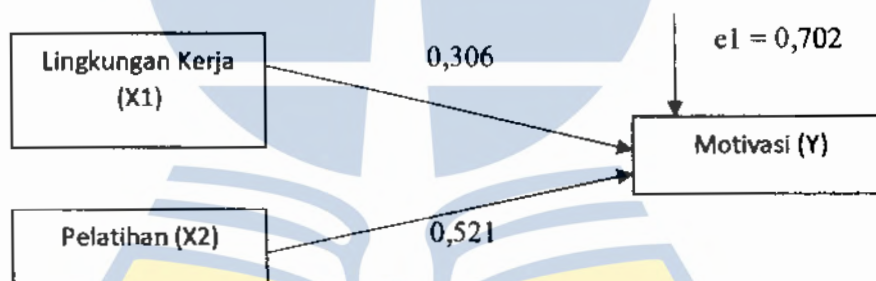
Tabel 4.14  
R.Square Sub Struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.507	.487	3.09420

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja  
Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Besarnya nilai R Square pada tabel *Model Summary* adalah sebesar 0,507. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan X1 (lingkungan kerja) dan X2 (pelatihan) terhadap Y (motivasi) adalah sebesar 50,7%. Sementara sisanya 49,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu untuk nilai  $e_1$  dapat dicari dengan menggunakan rumus  $e_1 = \sqrt{1 - 0,507} = 0,702$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur 1 sebagai berikut :

Gambar 4.10  
Diagram Jalur Sub Struktur 1



Dari gambar diatas dapat kita simpulkan bahwa :

- Lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y) sebesar 0,306.
- Pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y) sebesar 0,521.

Selanjutnya untuk model koefisien jalur 2, dapat kita ketahui pada tabel berikut :

Tabel 4.15  
Uji T (Partial) Sub Struktur 2  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.664	3.355		-1.390	.171
	Lingkungan Kerja	.303	.081	.378	3.728	.001
	Pelatihan	.242	.120	.229	2.023	.049
	Motivasi	.467	.156	.360	2.991	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Berdasarkan data tabel 4.15 dari ketiga variabel tersebut maka hanya variabel lingkungan kerja dan motivasi yang koefisien regresinya dinyatakan layak, hal ini diuraikan sebagai berikut :

1. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,728 dan nilai signifikan untuk variabel lingkungan kerja 0,001 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja. Oleh sebab itu hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel bebas lingkungan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel ( $Z$ ) kinerja .
2. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,023 dan nilai signifikan untuk variabel pelatihan 0,049 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel pelatihan terhadap variabel kinerja. Oleh sebab itu hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel bebas pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel ( $Z$ ).
3. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,991 dan nilai signifikan untuk variabel motivasi 0,004 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja. Oleh sebab



itu hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel motivasi (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel (Z).

Tabel 4.16  
R.Square Sub Struktur 2

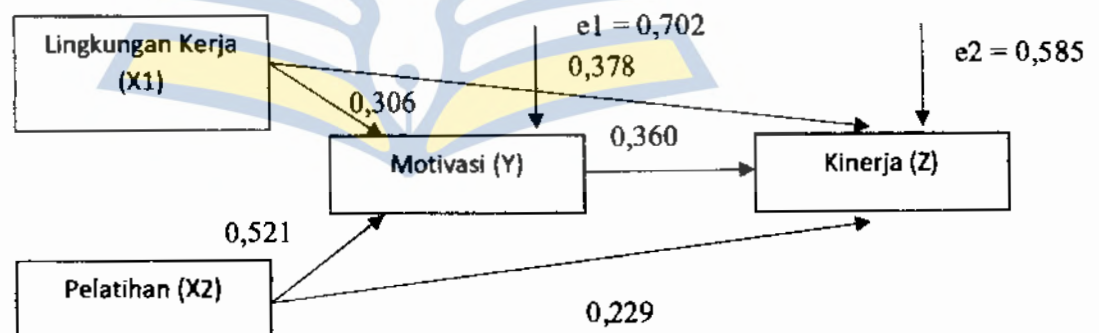
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.636	3.37989

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Pada tabel 4.16 besarnya nilai R Square adalah sebesar 0,657. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan  $X_1$  (lingkungan kerja) dan  $X_2$  (pelatihan), Y (motivasi) terhadap kinerja (Z) adalah sebesar 65,7%. Sementara sisanya 34,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu untuk nilai  $e_2$  dapat dicari dengan menggunakan rumus  $e_2 = \sqrt{(1 - 0,657)} = 0,585$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur sub struktur 2 sebagai berikut :

Gambar 4.11.  
Diagram Jalur dan Model Teoritis Penelitian



Sumber : Hasil pengolahan data penelitian (2018)

Dari gambar tersebut dapat kita simpulkan bahwa :

- a. Pengaruh langsung lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Z) sebesar 0,378.  
Hal ini menunjukkan secara langsung X1 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.
- b. Pengaruh langsung pelatihan (X2) terhadap kinerja (Z) sebesar 0,229. Hal ini menunjukkan secara langsung X2 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.
- c. Pengaruh langsung motivasi (Y) terhadap kinerja (Z) sebesar 0,360. Hal ini menunjukkan secara langsung X1 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.
- d. Pengaruh langsung yang diberikan lingkungan kerja (X1) terhadap motivasi (Y) sebesar 0,306. Sedangkan pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Y dan nilai beta Y terhadap Z yaitu  $0,306 \times 0,360 = 0,110$ . Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,306 + 0,110 = 0,416$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung X1 terhadap Z sebesar 0,378 sedangkan pengaruh tidak langsung X1 terhadap Z melalui Y sebesar 0,110, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan lebih besar pengaruh langsung X1 terhadap Z melalui Y daripada pengaruh tidak langsungnya.
- e. Pengaruh langsung yang diberikan pelatihan (X2) terhadap motivasi (Y) sebesar 0,521. Sedangkan pengaruh pelatihan (X2) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) adalah perkalian antara nilai beta pelatihan (X2) terhadap motivasi (Y) dan nilai beta motivasi (Y) terhadap kinerja (Z) yaitu  $0,521 \times$

$0,360 = 0,187$ . Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,229 + 0,187 = 0,416$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung X2 terhadap Z sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung X2 terhadap Z melalui Y sebesar 0,187, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan nilai pengaruh langsung X2 terhadap Z melalui Y lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya.

## 2. Uji F (Simultan)

- a. Hasil uji secara simultan substruktur pertama menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 25,205 lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,00) dengan demikian hipotesis diterima bahwa lingkungan kerja dan pelatihan secara bersama berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Dan dari tabel anova terlihat nilai signifikansi sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian hipotesis diterima bahwa lingkungan kerja dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.17  
ANOVA Sub Struktur 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	482.622	2	241.311	25.205	.000 <sup>b</sup>
	Residual	469.128	49	9.574		
	Total	951.750	51			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)



- b. Hasil uji F substruktur kedua menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 30,660 lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,00) Dengan demikian hipotesis diterima bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Cara lain dapat pula dilihat pada tabel anova bahwa nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan demikian hipotesis diterima bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil tabel anova dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.18  
ANOVA Sub Struktur 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1050.743	3	350.248	30.660	.000 <sup>a</sup>
	Residual	548.334	48	11.424		
	Total	1599.077	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan  
Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2018)

## E. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah melakukan tahapan dalam penelitian mulai dari uji validitas, realibilitas serta menjalankan kuesioner yang sudah dinyatakan valid/layak, maka penulis memperoleh jawaban dari responden yang menggambarkan tentang keadaan sebenarnya di lapangan. Data-data yang diperoleh diolah dengan menggunakan SPSS, dari data yang diolah maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

### 1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi

Pada hipotesa ini penulis menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini diketahui dari hasil uji statistik dimana nilai signifikansi lingkungan kerja sebesar 0,009 lebih kecil dari 0,05 maka variabel lingkungan kerja (X1) secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi (Y). Maka hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel bebas lingkungan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Audrey dan Dyah (2017) tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)”, Audrey dan Dyah menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja PT. Tricopla.

Hal ini didukung dengan pendapat Siagian (2016) yang menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor eksternal itu dapat berupa organisasi tempat seorang karyawan bekerja dan situasi lingkungannya. Saat lingkungan kerja benar-benar tidak nyaman, hal ini dirasakan oleh satu atau beberapa orang karyawan, inaka karyawan tidak merasa nyaman. Lingkungan kerja sangat penting untuk menunjang karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan mereka. Hampir semua karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik agar mereka merasa betah dan nyaman saat bekerja.

Dari frekuensi jawaban tentang variabel lingkungan kerja, indikator yang menjadi pernyataan dalam kuesioner hasilnya menyatakan bahwa secara umum lingkungan fisik pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah belum berjalan dengan baik, namun untuk keamanan lingkungan kerja, hubungan antara rekan dan hubungan kepada atasan dapat dikatakan cukup baik.

Adapun penyebab keadaan lingkungan kerja yang kurang baik, sebanyak 34 orang responden (65,38%) yang bekerja dalam satu ruangan menyatakan bahwa kondisi penerangan pada ruangan besar tidak begitu baik. Selain cahaya lampu yang kurang terang, hal ini juga dipengaruhi kurangnya cahaya yang masuk ke dalam ruangan sehingga keadaan ruangan sedikit gelap. Faktor penyebab lain adalah warna dinding yang sudah kusam. Sebanyak 28 orang responden (53,85%) menyatakan bahwa warna dinding sudah kusam. Kondisi ini bisa mempengaruhi pantulan cahaya yang berasal dari lampu. Hal inilah menjadi penyebab kurang baiknya penerangan pada kantor khususnya pada ruangan besar yang ditempati oleh pegawai. Selain itu kondisi ruangan yang tidak dilengkapi dengan ventilasi udara juga menyebabkan suhu udara yang tidak nyaman. Dari 31 orang responden (59,62%) yang bekerja pada ruangan besar menyatakan ruangan hanya dilengkapi dengan 2 (dua) buah kipas angin. Adapun jangkauan dari kipas angin tersebut tidak dapat dirasakan secara menyeluruh sehingga udara tidak nyaman. Kenyamanan pegawai dalam suatu ruangan sangat mempengaruhi aktifitas pegawai baik dari segi luas ruangan, suhu udara, warna dinding juga kelengkapan peralatan kantor. Selain unsur kenyamanan tersebut perlu juga perubahan tata letak dalam kantor sehingga memberikan ruang gerak yang lebih luas bagi pegawai.



Dengan keadaan lingkungan kerja yang kurang baik hal ini menyebabkan pegawai tidak dapat bekerja dengan baik karena pegawai sering meninggalkan ruangan. Oleh sebab itu mereka sangat berharap supaya lingkungan kerja lebih diperhatikan dengan melakukan perbaikan dan penambahan ruangan sehingga pegawai dapat termotivasi bekerja dengan baik. Dari jawaban responden tersebut dapat kita nilai bila kondisi lingkungan kerja sudah baik, tentunya akan mempengaruhi pada motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Begitupun sebaliknya bila kondisi lingkungan kerja tidak baik, maka motivasi kerja pegawai negeri sipil juga akan terpengaruh menjadi tidak baik.

## **2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.**

Dari hasil analisis data, untuk hipotesa kedua ini disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung secara signifikan antara pelatihan terhadap motivasi PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini diketahui dari hasil uji statistik dimana nilai signifikansi lingkungan kerja sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka variabel pelatihan (X2) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi (Y).. Maka hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel pelatihan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut Kasmir (2016:131) menyatakan salah satu tujuan perusahaan memberikan pelatihan adalah memberikan motivasi kerja. Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi karyawan akan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan

perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

Teori ini sesuai dengan hasil penelitian Raharjo, Hamid dan Prasetya (2014) tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan Lawang). Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai.

Pada hasil pengolahan data diketahui terdapat pelatihan berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi, namun pada hasil jawaban responden tentang variabel pelatihan terdapat beberapa pernyataan yang kriterianya tidak baik. Dari jawaban responden tentang kemampuan instruktur/pelatih sebanyak 33 orang (63,5%) responden yang pernah mengikuti pelatihan menyatakan bahwa instruktur/pelatih yang menyampaikan materi pelatihan banyak yang tidak memiliki pengalaman sesuai dengan materi yang diajarkan. Hal ini tentunya mempengaruhi dalam penyampaian materi dan kemampuan instruktur dalam menjawab setiap permasalahan yang disampaikan oleh peserta. Kurangnya pengalaman instruktur menyebabkan peserta tidak termotivasi untuk mengikuti dan menerima materi pelatihan yang disampaikan. Selain itu 27 orang responden (51,9%) yang pernah mengikuti pelatihan menyatakan bahwa kegiatan pelatihan yang diikuti tidak menjamin pegawai untuk mendapat peningkatan karier. Namun beberapa alasan responden menyatakan bahwa perpindahan pegawai yang telah mengikuti pelatihan dapat terjadi tanpa mempertimbangkan kondisi kebutuhan pada organisasi. Sehingga motivasi mengikuti pelatihan untuk peningkatan karier tidak begitu besar. Responden menyatakan bahwa mengikuti pelatihan tidak dapat

menjadi alasan untuk tetap dapat bekerja pada instansi tersebut. Dari jawaban responden tersebut dapat kita ketahui bahwa seharusnya dengan mengikuti pelatihan, organisasi harus dapat memprioritaskan peningkatan karier pegawai. Sehingga pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan melalui pelatihan.

Secara umum hal yang diharapkan setelah mengikuti pelatihan adalah meningkatnya kinerja pegawai. Sebanyak 50% responden menjawab ragu-ragu/netral menyatakan sebaiknya pelatihan dilakukan di luar daerah. Dari jawaban responden yang telah berusia 40 tahun ke atas dan telah memiliki masa kerja lebih 10 tahun menyatakan kegiatan anggaran untuk pelatihan sangat sedikit, sehingga pegawai tidak seluruhnya memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Sehingga bila ada kesempatan mengikuti pelatihan, pegawai beranggapan menjadikannya sebagai sarana refreshing. Kejenuhan dalam pekerjaan menyebabkan pelatihan menjadi cara untuk penyegaran pegawai. Oleh sebab itu organisasi perlu merencanakan kebutuhan pelatihan yang dapat diikuti seluruh pegawai sehingga memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik. Sedangkan 26,9% menyatakan tidak setuju umumnya dijawab oleh responden wanita yang berkeluarga dan memiliki anak yang masih kecil. Alasan dari ketidaksetujuan dikarenakan jauhnya tempat pelaksanaan menyebabkan tidak dapat meninggalkan keluarga.

### **3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja**

Untuk hipotesa ketiga disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Nilai signifikan  $t$  untuk variabel lingkungan kerja



0,001 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja. Oleh sebab itu hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut Siagian (2016) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor eksternal itu dapat berupa organisasi tempat seorang karyawan bekerja dan situasi lingkungannya. Saat lingkungan kerja benar-benar tidak nyaman, hal ini dirasakan oleh satu atau beberapa orang karyawan, maka karyawan tidak merasa nyaman. Lingkungan kerja sangat penting untuk menunjang karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan mereka. Hampir semua karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik agar mereka merasa betah dan nyaman saat bekerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aldo Herlambang Gardjito (2011) tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) . Dimana disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.

Dengan dilakukan perubahan dan perbaikan beberapa bagian ruangan meliputi penerangan, pengecatan ulang, pengadaan pendingin ruangan dan penambahan bangunan baru serta mobileur, tersedianya peralatan kantor dan terbinanya hubungan baik antara sesama staf dan terhadap atasan hal ini dapat mempengaruhi pada peningkatan kinerja pegawai.

#### 4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hipotesa Keempat dari hasil pengolahan data dapat diketahui nilai signifikansi pengaruh partial pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,049 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05, ini berarti berpengaruh positif dan signifikan. Maka hasil uji menerima  $H_1$  yang berarti bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil ini sama dengan penelitian sebelumnya oleh Nuridha, Indi (2017) tentang Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Hotel Megaland Solo) (Jurnal) dengan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Kasmir (2016:126) menyatakan pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sedangkan Mangkunegara (2017:44) menyatakan pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis.

Dari hasil penelitian tentang dimensi pelatihan diperoleh nilai rata-rata jawaban responden yaitu 2,63 (cukup). Sebanyak 46,2% responden menyatakan memiliki

tambahan ketrampilan setelah mengikuti pelatihan. Responden memberikan tanggapan yang positif bahwa pelatihan memberikan tambahan ketrampilan dan pengetahuan yang berkaitan dengan pengawasan. Dan sebanyak 57,7% responden menyatakan penilaian netral bahwa dengan mengikuti pelatihan memberikan dampak secara tidak langsung pada perubahan perilaku untuk lebih baik dikarenakan tanggung jawab moral setelah mengikuti pelatihan. Adapun alasan yang disampaikan responden antara lain : 1) Responden menyatakan pada pelatihan para peserta dituntut juga untuk belajar disiplin dan fokus pada materi. Walaupun pada jawaban responden tentang materi bahwa masih banyak materi pelatihan tidak sesuai, namun 17 responden (32,7%) menyatakan responden tetap berusaha mempelajari materi untuk penambahan pengetahuan, 2) Selain itu target dari pelatihan selain untuk menambah pengetahuan atau ketrampilan, juga untuk memperoleh sertifikat yang digunakan untuk keperluan penambahan angka kredit yang berguna untuk kenaikan pangkat.

Dalam hal melakukan pemeriksaan secara rutin, umumnya para responden melakukan pemeriksaan hanya mengandalkan kemampuan sendiri bukan berdasarkan ilmu pengawasan yang diperoleh melalui pelatihan yang dilaksanakan lembaga BPK dan BPKP. Atas dasar ini para pegawai menyatakan bahwa pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pemeriksaan. Selain itu dengan memiliki ketrampilan ,seorang juru periksa (pegawai) bisa mempertahankan keakuratan data yang diperiksa sehingga bila terjadi permasalahan dan berhadapan dengan aparat penegak hukum (APH) atau



pemeriksa eksternal (BPK dan BPKP), juru periksa dapat mempertahankan kebenaran hasil pemeriksaannya sejalan dengan peraturan yang berlaku.

### **5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja**

Hipotesa kelima, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini diketahui dari hasil uji statistik dimana nilai beta variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 0,360. Hal ini berarti 36% variabel motivasi mempengaruhi terhadap kinerja diluar variabel lain sebesar 64%.

Hasil uji T substruktur kedua menunjukkan bahwa nilai signifikan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Maka hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Irvan Syahputra (2010) tentang Pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang. (Jurnal) disimpulkan bahwa motivasi dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang.

Hal ini sesuai dengan teori menurut Herzberg (Robbins:2015) Teori Dua Faktor (*two-factor theory*) adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Dari hasil penelitian ini indikator yang menjadi pernyataan dalam kuesioner secara umum hasilnya menyatakan bahwa motivasi pegawai pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah tidak baik. Dari pernyataan tentang

penghasilan sebanyak 61,54% menyatakan tidak setuju, hal ini umumnya dijawab oleh responden oleh pegawai yang telah melakukan pinjaman ke bank sehingga penghasilan yang mereka terima setiap bulannya dinilai tidak mencukupi untuk kebutuhan hidup. Namun pada dasarnya penghasilan yang diterima sudah sesuai dengan ketentuan aturan yang berlaku. Sehingga para pegawai berharap mendapatkan tambahan penghasilan lain berupa insentif dari kegiatan pengawasan. Dari pernyataan tentang insentif, sebanyak 24 orang menyatakan setuju dan netral. Mereka beranggapan bahwa insentif merupakan salah satu motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Insentif yang diperoleh secara triwulan dianggap sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kinerja pegawai. Walaupun 22 orang responden menyatakan tidak setuju dengan alasan bahwa insentif yang diperoleh bukan karena prestasi kinerja melainkan karena sudah ditampung dalam anggaran. Sehingga memiliki prestasi kerja atau tidak, pegawai tetap mendapatkan insentif dimaksud. Tidak adanya bentuk penghargaan bagi pegawai yang berprestasi/bekerja dengan baik menjadi alasan bagi pegawai untuk melaksanakan tugas hanya sebagai kebiasaan. Para pegawai tidak memiliki rasa bersaing untuk menunjukkan prestasi yang baik. Perlakuan yang diterima oleh semua pegawai baik yang aktif maupun tidak aktif adalah sama. Tentunya hal ini berdampak negatif terhadap capaian kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Maka atas permasalahan ini diharapkan instansi memiliki kebijakan yang lebih berpihak pada pegawai yang memiliki kemampuan dan prestasi, sehingga hal ini dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

#### **6. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui nilai signifikan koefisien untuk variabel lingkungan kerja 0,001 lebih kecil dari 0,05 ,maka dapat disimpulkan hasil uji menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja melalui motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Sedangkan dari alur kita ketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0,378 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,110, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.

Dari hasil tanggapan responden sebelumnya telah kita ketahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja . Dalam hal ini motivasi sebagai variabel yang mempengaruhi secara tidak langsung ternyata tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penilaian langsung pegawai pada lingkungan kerjanya lebih berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka. Keadan lingkungan kerja yang baik atau kurang baik memang langsung mempengaruhi pada kinerja pegawai, walaupun motivasi tetap memiliki pengaruh tidak langsung walaupun kecil.

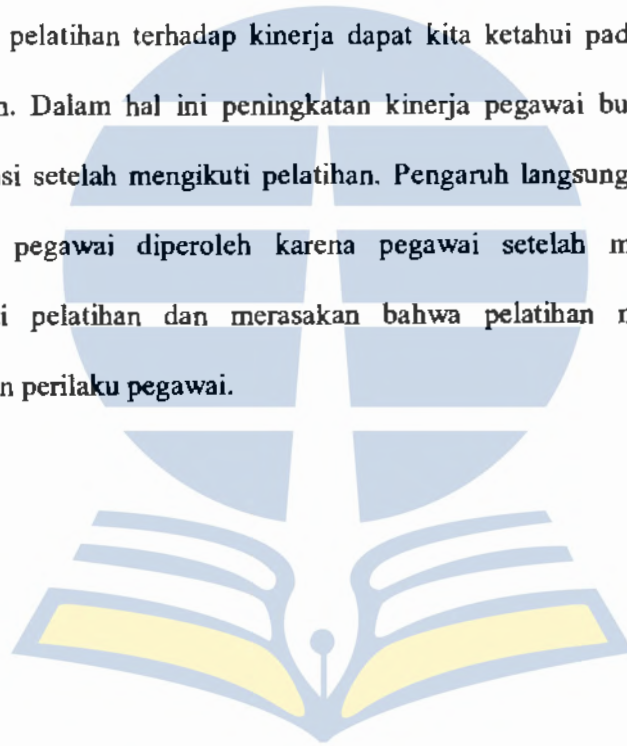
#### **7. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui nilai signifikan koefisien untuk variabel pelatihan 0,049 lebih kecil dari 0,05 ,maka dapat disimpulkan hasil uji



menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$  yang berarti bahwa variabel pelatihan melalui motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung sebesar 0.229 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,187, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Dan dari hasil Uji F (simultan) diketahui nilai signifikan adalah 0,000 hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Tanggapan responden tentang pengaruh pelatihan terhadap motivasi dan pengaruh pelatihan terhadap kinerja dapat kita ketahui pada frekuensi jawaban responden. Dalam hal ini peningkatan kinerja pegawai bukan karena pegawai termotivasi setelah mengikuti pelatihan. Pengaruh langsung peningkatan kinerja dialami pegawai diperoleh karena pegawai setelah memiliki ketrampilan mengikuti pelatihan dan merasakan bahwa pelatihan memberikan dampak perubahan perilaku pegawai.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari uraian pada bab sebelumnya dan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap motivasi pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
6. Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
7. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
8. Pengaruh langsung lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Z) sebesar 0,378 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Z)

melalui motivasi (Y) sebesar 0,110, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.

9. Pengaruh langsung pelatihan (X2) terhadap kinerja (Z) sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan (X2) terhadap kinerja (Z) melalui motivasi (Y) sebesar 0,187, yang berarti nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.
10. Variabel lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi secara bersama – sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Dikarenakan jumlah pegawai tidak sesuai dengan jumlah ruangan yang terbatas, maka perlu dilakukan penambahan bangunan baru . Selain itu perlu dilakukan penataan ruangan supaya lebih memberikan ruang gerak yang nyaman bagi pegawai.
2. Untuk memberikan kesegaran udara dalam ruangan dapat dilakukan penambahan pendingin udara sehingga memberikan kenyamanan beraktifitas bagi pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Perlu dilakukan perbaikan instalasi lampu di setiap ruangan sehingga cahaya dapat menyebar lebih rata . Selain perbaikan instalasi, perlu juga melakukan pengecatan ulang dinding ruangan kantor. Hal ini sejalan juga untuk pemantulan cahaya yang lebih baik di dalam ruangan.



4. Untuk peningkatan laporan hasil pemeriksaan yang baik dan tepat waktu, perlu dilakukan penambahan komputer dan printer di beberapa ruangan. Dan melakukan penghapusan inventaris yang memang sudah tidak layak digunakan.
5. Pimpinan perlu melakukan pertemuan intern supaya terbentuk komunikasi yang baik antara sesama staf dan komunikasi antara atasan dan bawahan.
6. Perlu mengkaji dalam hal memilih instansi penyelenggara pelatihan. Diharapkan lebih mengutamakan pelatihan yang dilaksanakan badan resmi pemerintahan seperti BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan). Hal ini untuk mendapatkan instruktur yang berpengalaman sesuai dengan bidang pelatihan, tersedianya materi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan pengawasan dan umumnya BPKP memiliki badan diklat di beberapa regional yang memiliki fasilitas yang dibutuhkan sesuai dengan pelatihan.
7. Untuk peningkatan kemampuan pegawai, perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai yang akan diikutkan dalam pelatihan.
8. Perlu dilakukan seleksi pegawai bagi yang akan diusulkan menjadi peserta pelatihan. Selain mengetahui latar belakang pendidikan dan kemampuan, perlu juga melihat motivasi keinginan mengikuti pelatihan. Sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan organisasi yaitu mempunyai sumber daya manusia yang lebih baik dari sebelumnya.
9. Memberikan kesempatan pegawai untuk berkembang lebih maju dengan mengikuti pelatihan. Diharapkan semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan.

10. Melakukan evaluasi bagi pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Dan memperhatikan perkembangan karir serta mempertahankan pegawai yang telah mengikuti pelatihan untuk tetap bekerja di Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah sehingga pegawai tidak bersikap takut akan dimutasi ke instansi lain.
11. Pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menunjukkan kemampuannya dalam melakukan tugasnya dengan baik. Hal ini didukung juga oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan. Selain itu pimpinan perlu memperhatikan kenaikan promosi bagi pegawai yang berprestasi.
12. Bagi pegawai yang memiliki kinerja yang lebih baik mendapatkan insentif sesuai dengan pekerjaannya. Sedangkan yang tidak menunjukkan kinerja yang baik, perlu mendapatkan pembinaan dan tidak mendapatkan insentif. Dengan adanya perlakuan yang adil terhadap semua pegawai, diharapkan pegawai memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik.
13. Untuk memaksimalkan pencapaian pengawasan dan pemeriksaan pada Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah, pelaksanaan pengawasan dan pemeriksaan disesuaikan dengan jadwal Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang telah disusun setiap awal tahun.
14. Melakukan pengawasan dan pemeriksaan sesuai standar prosedur operasional yang telah ditentukan. Sehingga hasilnya lebih akurat, rapi dan tepat waktu.
15. Perlu dilakukan pembentukan tim kerja yang baik melalui pembinaan dan pelatihan kantor sendiri (PKS) sehingga pegawai lebih bertanggung jawab dalam melakukan tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepadanya.

16. Untuk peningkatan kinerja pegawai, perlu dilakukan evaluasi capaian kinerja dari pegawai Inspektorat Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari hasil evaluasi ini dapat menjadi acuan untuk program kerja selanjutnya.





## DAFTAR PUSTAKA

- Anriza Julianry, Rizal Syarief, dan M. Joko Affandi, *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika* (Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2, Mei 2017)
- Audrey dan Dyah, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)* , 2017
- Chrisdoni, *Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan*, 2013
- Dalmy Darlisman *Pengaruh SDM, Komitmen dan Motivasi terhadap Kinerja Auditor dan Reward sebagai variabel moderating pada Inspektorat Provinsi Jambi*, Universitas Sumatera Utara, 2009
- Danang Sunyato, *Penelitian Sumber Daya Manusia*, PT.Buku Seru, 2015
- Davis Keith dan Newstrom John W., *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, 1985
- Elnaga Amir,Dr & Imran Amen, *The Effect of Training on Employee Performance (Journal)*, 2013
- Eriyanto, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Bagian Lapangan (Studi pada PT. Siak Pertambangan dan Energi Kabupaten Siak)* 2015
- Gardjito Aldo Herlambang, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Karmand Mitra Andalan Surabaya)*, Jurnal Orasi Bisnis ke-VII,2012
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Edisi ke-14 , 2015
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis ultivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga , BP Universitas Diponegoro, Semarang, 2005
- Hasibuan Malayu, S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Heizer Jay dan Render Barry, *Operation Management*, Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta, 2009

- Helena, *Pengaruh Penempatan, Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan BAPPEDA Kabupaten Flores Timur*, Universitas Terbuka, 2014
- Hidayat, C.N. (2015). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Keramik Diamond Industries*. AGORA 3(2)
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, 2016
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2017
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 10, Jakarta, Salemba Empat, 2011
- Maryati MC., *Manajemen Perkantoran Efektif*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2014
- Nuridha, Indi, *Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Hotel Megaland Solo)* , 2017
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan*
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2006 tentang *Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintahan Daerah*.
- Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 23 Tahun 2016 tentang *Susunan Nomenklatur Satuan Kerja Perangkat Daerah*
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, 2017
- Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, 2011
- Siagian Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, 2016
- Sihite Tiurlina Hasmawati, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah*, Universitas Terbuka, 2012
- Sihombing Timbul, *Pengaruh Kenaikan dan Remunerasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Rumah Tahanan Kelas II/B Kabanjahe Kabupaten Karo*, Universitas Terbuka, 2016.
- Sinambela Lijan Poltak, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, 2017
- Situmorang Syafrizal Helmi dan Muclich Lufti, *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, USU Press, 2014
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta, 2003

Sujana Edy, *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian peran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng)*, Universitas Pendidikan Ganesha, 2012

Sujarweni V. Wiratna, *Metodologi Penelitian*, Pustaka Baru Press, 2014

Sujarweni V. Wiratna, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*, Pustaka Baru Press, 2015

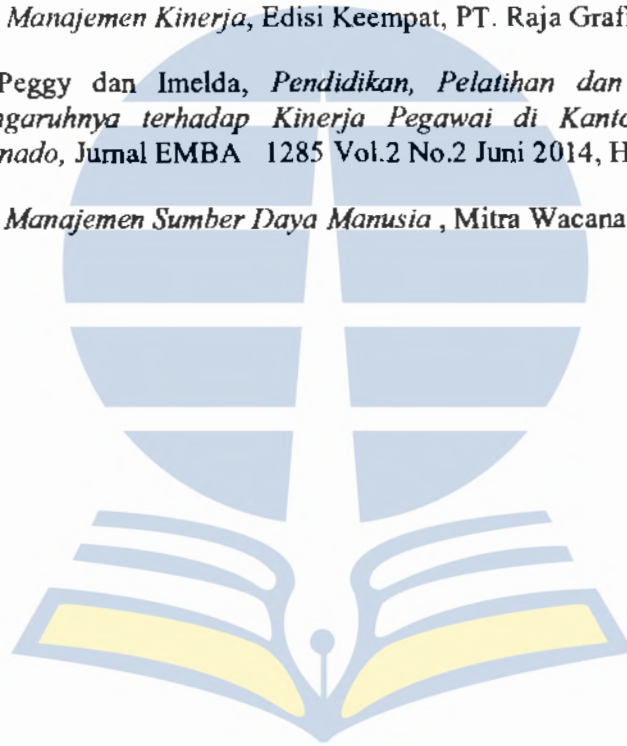
Syahputra Irvan, *Pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pangkal Pinang*, 2010

Torang Syamsir, *Organisasi dan Manajemen*, Alfabeta, 2013

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, PT. Raja Grafindo Persada, 2014

Winda, Peggy dan Imelda, *Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado*, Jurnal EMBA 1285 Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1284-1295, 2014

Yani M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media, 2012





## Lampiran 1

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

No. Responden :  
 Nama (boleh tidak diisi) :  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Pangkat/Golongan :  
 Masa Kerja :  
 Pendidikan terakhir :

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

Bacalah baik-baik setiap pernyataan pada kuesioner ini sebelum menjawabnya. Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta **membubuhkan tanda cek (√)** pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat pada kolom yang telah tersedia.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Ragu-Ragu/Netral (RR)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>LINGKUNGAN KERJA</b>						
1	Penerangan pada ruangan kerja saya sudah baik. Alasan .....					
2	Suhu udara di lingkungan kerja saya sudah nyaman Alasan .....					
3	Saya merasa senang dengan ukuran ruangan kerja saya Alasan .....					
4	Saya merasa nyaman berada dalam ruangan kerja saya Alasan .....					
5	Saya memiliki ruangan kerja yang bersih. Alasan .....					
6	Warna cat dinding di ruangan kerja saya sudah baik. Alasan .....					
7	Peralatan kantor tersedia dalam ruangan kerja saya. Alasan .....					
8	Keamanan di lingkungan kerja saya sudah terjamin Alasan .....					
9	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kantor Alasan .....					
10	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan Alasan .....					
<b>PELATIHAN</b>						
11	Setiap tahun organisasi selalu mengidentifikasi kebutuhan diklat. Alasan .....					
12	Saya mengikuti diklat untuk peningkatan karir. Alasan .....					
13	Instruktur/pelatih memiliki pengalaman sesuai bidang pelatihan Alasan .....					
14	Metode pelatihan yang diterapkan sudah baik sehingga peserta diklat dapat memahami materi pelatihan Alasan .....					
15	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Alasan .....					

16	Peserta mendapatkan materi pelatihan di awal pelaksanaan. Alasan .....					
17	Saya senang bila lokasi pelatihan berada di luar daerah. Alasan .....					
18	Lokasi pelatihan dapat dijangkau kendaraan umum Alasan .....					
19	Saya merasa lingkungan tempat pelaksanaan pelatihan sudah baik Alasan .....					
20	Fasilitas pelatihan yang tersedia sangat membantu dalam proses pelatihan. Alasan .....					
21	Waktu pelatihan sesuai dengan ketentuan jadwal pelaksanaan. Alasan .....					
22	Kegiatan pelatihan tidak mengganggu pekerjaan kantor Alasan .....					
23	Saya memiliki tambahan ketrampilan setelah mengikuti pelatihan Alasan .....					
24	Perilaku saya semakin baik setelah mengikuti pelatihan. Alasan .....					
<b>MOTIVASI</b>						
25	Penghasilan yang saya terima sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup Alasan .....					
26	Organisasi sangat menghargai pegawai yang berprestasi Alasan .....					
27	Saya memiliki keinginan untuk diakui dalam mengemban tugas Alasan .....					
28	Saya ingin mendapatkan insentif bila bekerja lebih baik Alasan .....					
29	Saya ingin mendapatkan penghargaan berupa promosi jabatan dalam pekerjaan bila bekerja dengan baik Alasan .....					
30	Organisasi memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan potensi dalam dirinya untuk lebih maju Alasan .....					



31	Lingkungan tempat saya bekerja memberikan harapan untuk lebih maju Alasan .....					
<b>KINERJA</b>						
32	Saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan standar prosedur operasional/kendali mutu. Alasan .....					
33	Laporan hasil pemeriksaan saya sudah rapi Alasan .....					
34	Saya melakukan pemeriksaan dengan akurat Alasan .....					
35	Saya selalu menyelesaikan pemeriksaan tepat waktu Alasan .....					
36	Saya merasa kerja sama dalam tim sudah baik Alasan .....					
37	Saya selalu melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab Alasan .....					
38	Saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan rencana program kerja pengawasan tahunan (PKPT) Alasan .....					
39	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada saya Alasan .....					

\*\*\*\*\*TERIMA KASIH\*\*\*\*\*

## KUESIONER PRA - SURVEY

### A. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :  
 Nama (boleh tidak diisi) :  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Pangkat/Golongan :  
 Masa Kerja :  
 Pendidikan terakhir :

### B. PETUNJUK PENGISIAN

Bacalah baik-baik setiap pertanyaan pada kuesioner ini sebelum menjawabnya. Pada bagian ini, Bapak/Ibu dapat menjawab ya atau tidak pada kolom jawaban (dapat memberikan catatan tambahan)

1. Apakah penerangan dalam ruangan kerja Bapak/Ibu sudah mencukupi?

.....

2. Apakah suhu udara dalam ruangan sejuk?

.....

3. Apakah ruangan kerja Bapak/Ibu sudah didesain dengan baik?

.....

4. Apakah Bapak/Ibu betah berada dalam ruangan kerja?

.....

5. Apakah seluruh ruangan kantor dalam keadaan bersih?

.....

6. Apakah warna cat pada kantor sudah baik?

.....

7. Apakah peralatan kantor tersedia untuk setiap pegawai?

.....

8. Apakah Bapak/Ibu merasa aman bekerja di dalam kantor?

.....

9. Apakah Bapak/Ibu memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan?

.....

10. Apakah Bapak/Ibu memiliki hubungan yang baik dengan atasan?

.....





4 5 3 4 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 4 3 5 5 5 4 5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4  
 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 3 4 4 5 5 4 3 4 4 4 3 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4  
 5  
 4 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5  
 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 5 5 4 5 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 5 4 5  
 3 4 1 3 3 4 2 2 3 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 2 3 4 4 3 5 4 4 3 5 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 4 4 5 3 4 4 4 4 4 3 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 3 4 5 4 3 3 4 5 5 4 4 3 5 3 4 4 4 4 5 5 5 4 5 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 4 4 4  
 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 5 4 4 4 5 5 4 5 5 4 3 4 4 4 5 5 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 5 5 4 5 5 5 5 4 5 5 5  
 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 5 4 5 5 5 5 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 5  
 5 5 4 5 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 5 5 5 4 4 5 4 4 5 5  
 4 4 3 4 5 5 5 5 5 5 4 3 5 4 4 5 5 5 5 5 5 4 5 3 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 4 4 5  
 4 4 2 3 4 4 4 2 5 4 5 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 4 2 4 4 3 5 5 4 5 4 5 5 5 4 3 4 5 5 3 2  
 5 4 3 4 5 5 4 3 5 5 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 4 2 4 4 3 5 5 4 5 4 5 5 5 4 3 4 5 5 3 2  
 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 5 5 5 4 4 5 5 4 5 4 5 4  
 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 3 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5 5 4 5 5 4 5 5 4 5 4 5 4 5 4 5  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 5 5 4 5 5 4 4 4 3 3 5 5 4 4 5 4 5 4 5 5 5 5 5  
 4 5 4 4 4 5 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 3 5 4 4 4 5 5 4 3 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 5 5 5 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 5 5 5 4 4 3 4 4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4  
 4 3 3 3 3 4 3 4 4 4 3 2 4 3 4 4 4 4 4 2 4 4 3 3 5 5 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4

# UJI VALIDITAS LINGKUNGAN KERJA

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.854	10

### Item Statistics

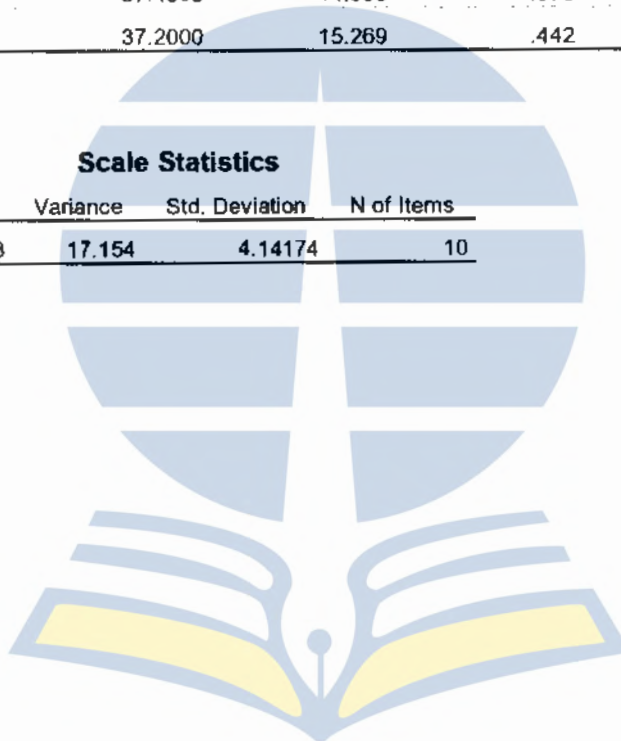
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.3667	.55605	30
VAR00002	4.2667	.52083	30
VAR00003	3.7333	.82768	30
VAR00004	4.1333	.62881	30
VAR00005	4.2667	.58329	30
VAR00006	4.4333	.50401	30
VAR00007	3.9667	.71840	30
VAR00008	3.9000	.75886	30
VAR00009	4.1333	.62881	30
VAR00010	4.3333	.47946	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.1667	14.144	.646	.834
VAR00002	37.2667	15.099	.441	.849
VAR00003	37.8000	12.441	.690	.828
VAR00004	37.4000	13.834	.625	.834
VAR00005	37.2667	14.133	.611	.836
VAR00006	37.1000	15.266	.415	.851
VAR00007	37.5667	12.875	.730	.823
VAR00008	37.6333	13.206	.611	.836
VAR00009	37.4000	14.938	.375	.856
VAR00010	37.2000	15.269	.442	.849

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.5333	17.154	4.14174	10





## PELATIHAN

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	14

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.2333	.50401	30
VAR00002	3.5333	.62881	30
VAR00003	4.2333	.56832	30
VAR00004	3.9000	.54772	30
VAR00005	4.2333	.43018	30
VAR00006	4.0667	.73968	30
VAR00007	4.2333	.62606	30
VAR00008	4.2667	.52083	30
VAR00009	4.1667	.46113	30
VAR00010	4.0000	.69481	30
VAR00011	4.3667	.66868	30
VAR00012	4.3000	.53498	30
VAR00013	4.5000	.62972	30
VAR00014	3.7333	.63968	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	53.5333	19.637	.406	.827
VAR00002	54.2333	19.151	.392	.828
VAR00003	53.5333	18.740	.536	.819
VAR00004	53.8667	19.085	.484	.822
VAR00005	53.5333	19.223	.608	.817
VAR00006	53.7000	18.079	.489	.822
VAR00007	53.5333	19.223	.380	.829
VAR00008	53.5000	18.741	.596	.816
VAR00009	53.6000	19.559	.473	.824
VAR00010	53.7667	18.323	.487	.822
VAR00011	53.4000	18.317	.513	.820
VAR00012	53.4667	19.016	.514	.820
VAR00013	53.2667	19.168	.388	.829
VAR00014	54.0333	19.068	.398	.828

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57.7667	21.702	4.65857	14

## MOTIVASI

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.778	7

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.6333	.49013	30
VAR00002	4.3667	.49013	30
VAR00003	4.1667	.37905	30
VAR00004	4.0333	.55605	30
VAR00005	4.3000	.46609	30
VAR00006	4.5000	.50855	30
VAR00007	4.3333	.47946	30

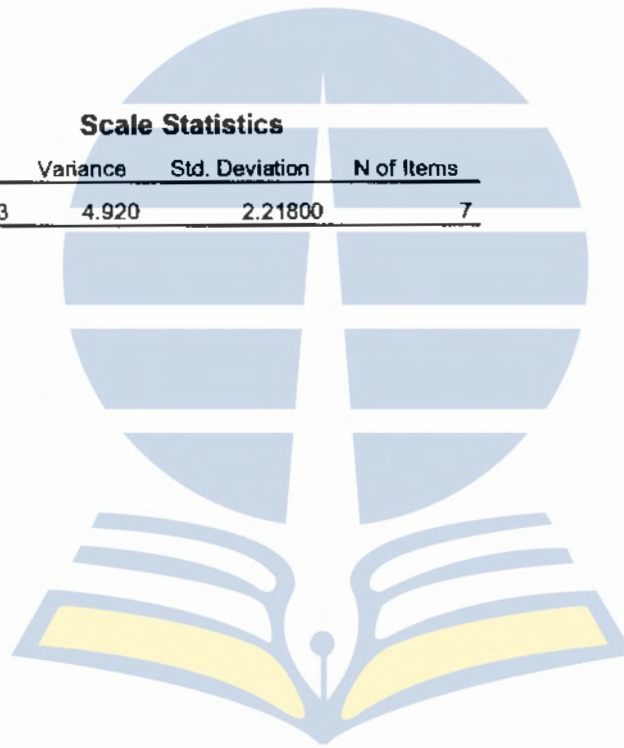


**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	25.7000	3.734	.499	.751
VAR00002	25.9667	3.620	.568	.736
VAR00003	26.1667	4.075	.458	.760
VAR00004	26.3000	3.666	.444	.765
VAR00005	26.0333	3.826	.480	.754
VAR00006	25.8333	3.661	.514	.748
VAR00007	26.0000	3.655	.564	.737

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.3333	4.920	2.21800	7



## KINERJA

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.883	8

##### Item Statistics

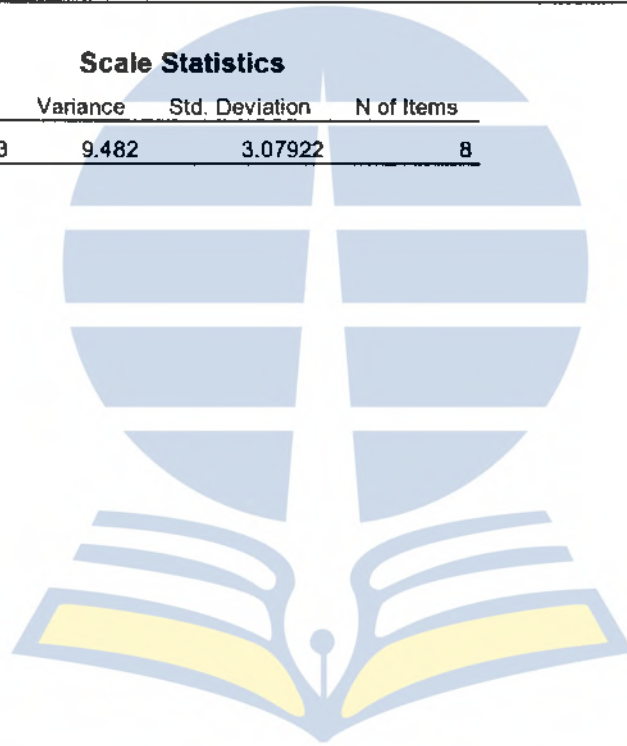
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.3667	.49013	30
VAR00002	4.3000	.46609	30
VAR00003	4.1667	.59209	30
VAR00004	4.1667	.46113	30
VAR00005	4.2333	.50401	30
VAR00006	4.3000	.46609	30
VAR00007	4.2333	.50401	30
VAR00008	4.2667	.63968	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	29.6667	7.954	.466	.886
VAR00002	29.7333	7.306	.777	.857
VAR00003	29.8667	6.809	.751	.857
VAR00004	29.8667	7.430	.732	.862
VAR00005	29.8000	7.959	.446	.888
VAR00006	29.7333	7.513	.686	.866
VAR00007	29.8000	7.269	.721	.862
VAR00008	29.7667	6.806	.679	.867

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.0333	9.482	3.07922	8



VARIABEL LINGKUNGAN HIDUP										
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	4	4	3	4	3	2	3	4	4
2	2	4	2	2	3	3	4	3	4	4
3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4
4	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3
5	2	2	2	1	2	2	4	3	1	1
6	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
7	3	2	2	2	4	2	2	4	2	4
8	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1
9	4	5	5	4	4	5	5	5	2	2
10	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3
11	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3
12	3	3	4	3	2	3	2	2	5	4
13	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2
14	2	3	2	2	2	2	2	2	5	4
15	2	3	1	1	3	4	2	2	4	4
16	3	3	4	3	4	4	2	2	5	4
17	4	5	5	4	4	5	2	5	5	4
18	2	2	2	2	2	3	4	2	3	2
19	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4
20	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1
21	3	2	1	2	1	2	2	4	5	4
22	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4
23	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2
24	3	2	1	1	5	4	2	4	2	4
25	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1
26	5	2	2	2	3	4	4	5	5	4
27	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4
28	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3
29	2	2	2	2	3	2	3	4	4	3
30	4	5	4	4	4	2	4	5	2	2
31	2	2	3	3	2	2	3	2	4	4
32	3	1	2	2	1	2	3	4	4	4
33	2	4	1	2	2	2	1	2	1	1
34	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1
35	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3
36	2	2	1	2	5	2	1	2	2	2
37	2	2	2	1	2	2	4	5	2	2
38	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3
39	3	4	4	2	3	2	2	1	1	2
40	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
41	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3
42	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3
43	2	2	2	2	2	3	4	2	4	3
44	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3
45	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
46	2	2	1	2	3	3	2	4	4	3
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2
49	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	2	2	2	1	3	4	3	2
52	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2



VARIABEL PELATIHAN														
No	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
2	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3
3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
4	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3
5	3	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3
6	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	4	3	2
7	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4
8	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
9	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3
10	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3
11	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3
12	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3
13	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3
14	3	2	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	3
15	2	2	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3
16	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3
17	4	3	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3
18	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2
19	4	3	2	2	2	2	4	4	2	3	3	4	4	3
20	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3
21	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	4	3
22	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3
23	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
24	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	4	2
25	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3
26	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3
27	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4
28	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3
29	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2
30	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3

VARIABEL PELATIHAN														
No	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
31	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
32	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3
33	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	3	3
34	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	4	3
35	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2
36	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	3	2
37	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2
38	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
39	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2
40	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	3	3	2
41	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
42	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
43	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	2
44	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3
45	3	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	2	3	2
46	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	2
47	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2
48	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
49	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	3
50	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
51	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
52	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2

No	VARIABEL MOTIVASI							VARIABEL KINERJA									
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39		
1	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4		
2	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4		
3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	2	4	3	4		
4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2		
5	2	2	2	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	3		
6	2	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5		
7	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	4		
8	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	4		
9	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	5		
10	1	2	1	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2		
11	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2		
12	4	4	4	4	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4		
13	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	4		
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2		
15	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	1	2		
16	4	2	2	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4		
17	2	3	3	5	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	5		
18	4	2	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2		
19	2	3	2	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5		
20	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4		
21	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2		
22	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2		
23	3	3	3	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2		
24	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2		
25	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2		
26	3	3	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3		
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
28	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2		
29	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	4		
30	1	1	1	5	4	2	2	4	4	2	2	3	4	4	5		
31	4	4	5	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4		
32	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2		
33	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3		
34	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2		
35	4	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2		
36	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2		
37	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3		
38	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4		
39	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2		
40	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2		
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
42	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2		
43	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
44	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4		
45	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	2	1	2		
46	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2		
47	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
49	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2		
50	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
51	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3		
52	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	2		

## Lampiran 4

## UJI NORMALITAS SUBSTRUKTUR 1

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Lingkungan Kerja <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.507	.487	3.09420

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	482.622	2	241.311	25.205	.000 <sup>b</sup>
	Residual	469.128	49	9.574		
	Total	951.750	51			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.713	3.047		-.890	.378
	Lingkungan Kerja	.190	.069	.306	2.736	.009
	Pelatihan	.424	.091	.521	4.647	.000

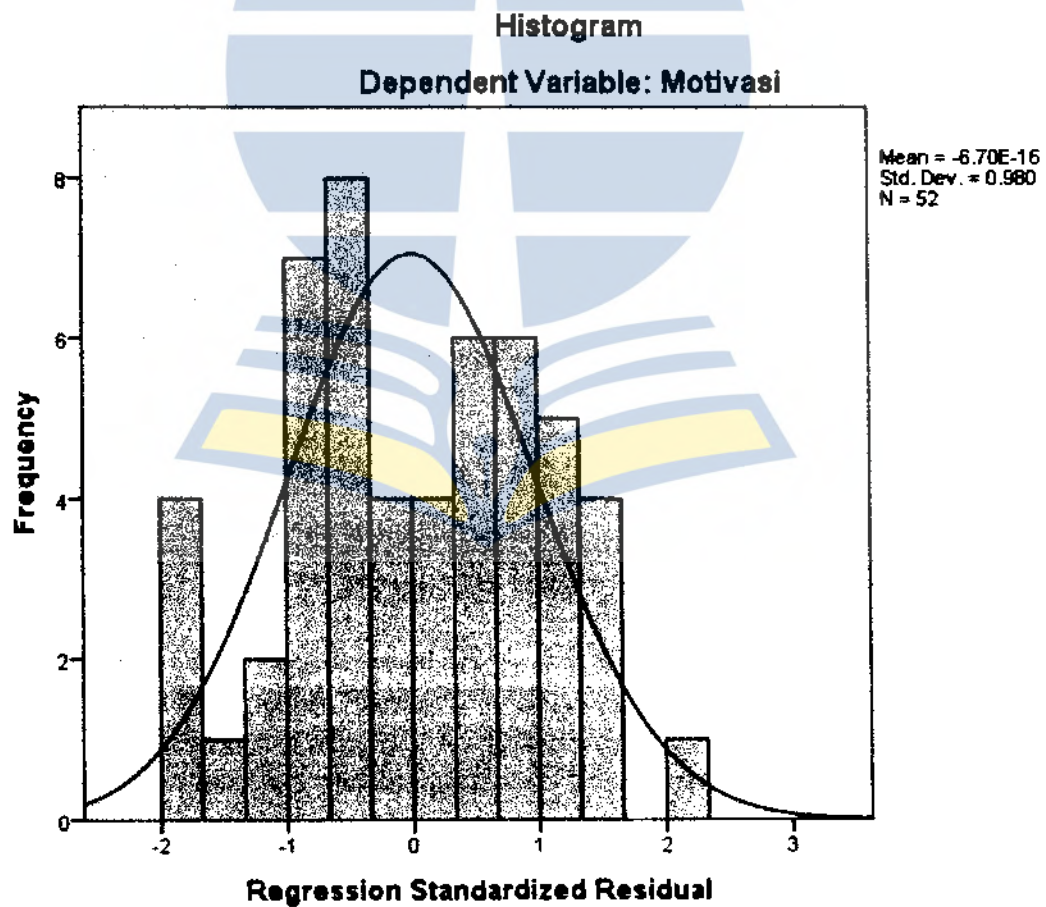
a. Dependent Variable: Motivasi

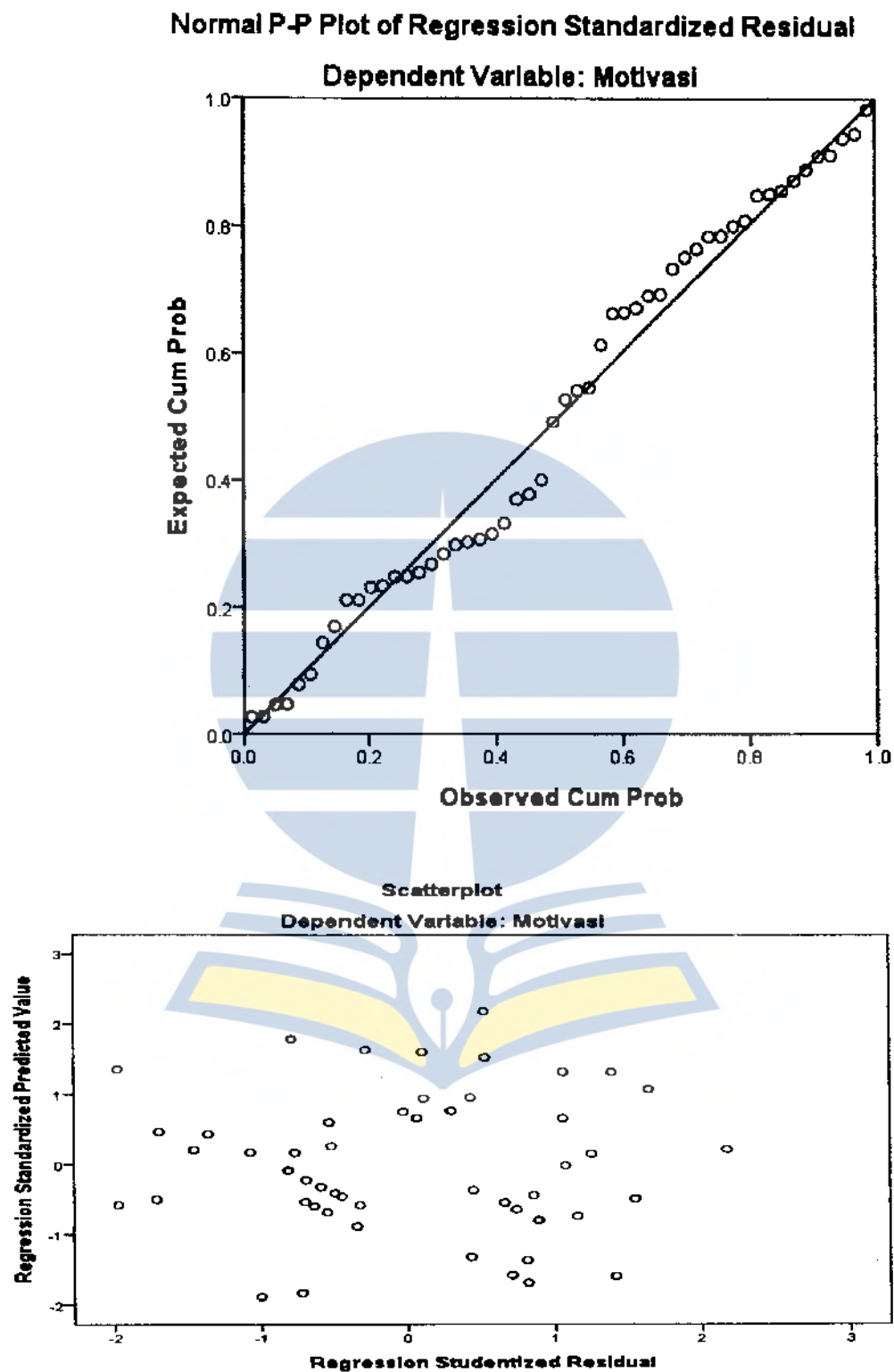


**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.9567	24.4618	17.7500	3.07623	52
Std. Predicted Value	-1.883	2.182	.000	1.000	52
Standard Error of Predicted Value	.433	1.307	.714	.207	52
Adjusted Predicted Value	12.2499	24.2639	17.7428	3.09379	52
Residual	-5.96172	6.58413	.00000	3.03292	52
Std. Residual	-1.927	2.128	.000	.980	52
Stud. Residual	-1.977	2.174	.001	1.007	52
Deleted Residual	-6.32603	6.87472	.00725	3.19936	52
Stud. Deleted Residual	-2.040	2.264	.001	1.020	52
Mahal. Distance	.020	8.112	1.962	1.751	52
Cook's Distance	.000	.090	.018	.022	52
Centered Leverage Value	.000	.159	.038	.034	52

a. Dependent Variable: Motivasi





## UJI NORMALITAS SUBSTRUKTUR 2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.636	3.37989

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1050.743	3	350.248	30.660	.000 <sup>b</sup>
	Residual	548.334	48	11.424		
	Total	1599.077	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

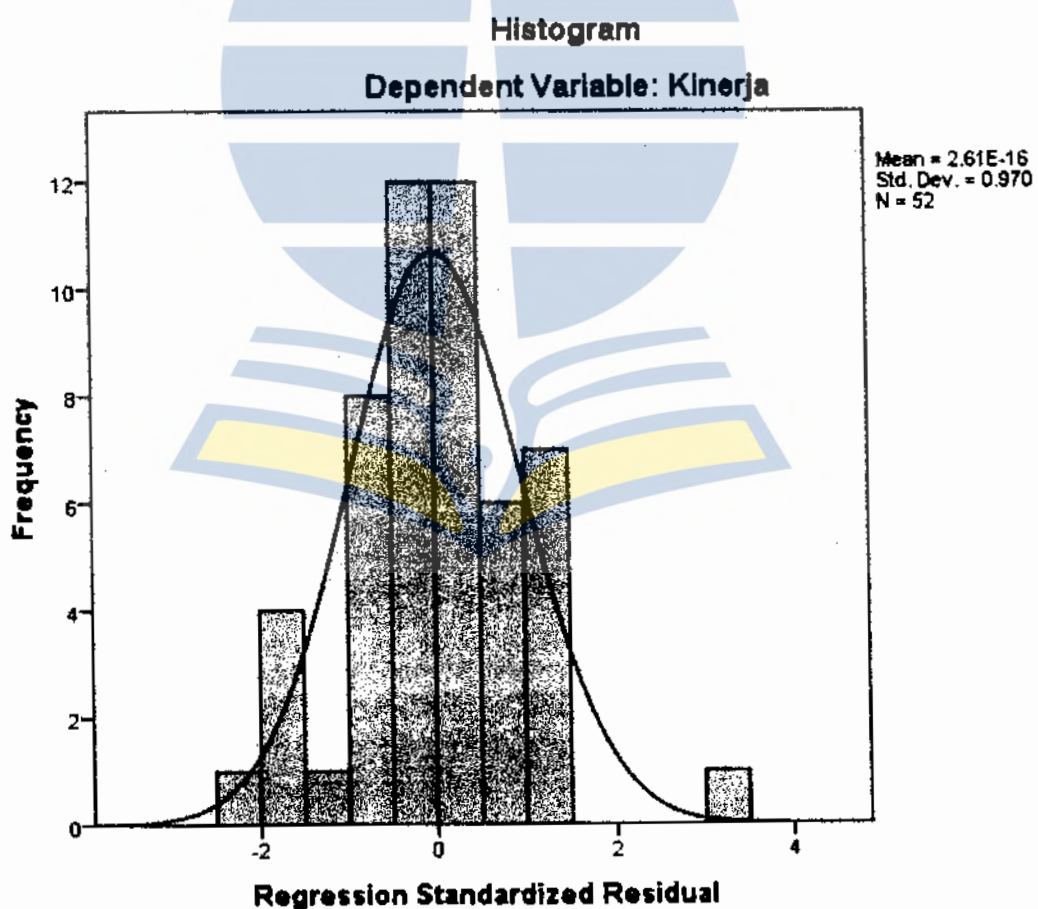
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.664	3.355		-1.390	.171
	Lingkungan Kerja	.303	.081	.378	3.728	.001
	Pelatihan	.242	.120	.229	2.023	.049
	Motivasi	.467	.156	.360	2.991	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

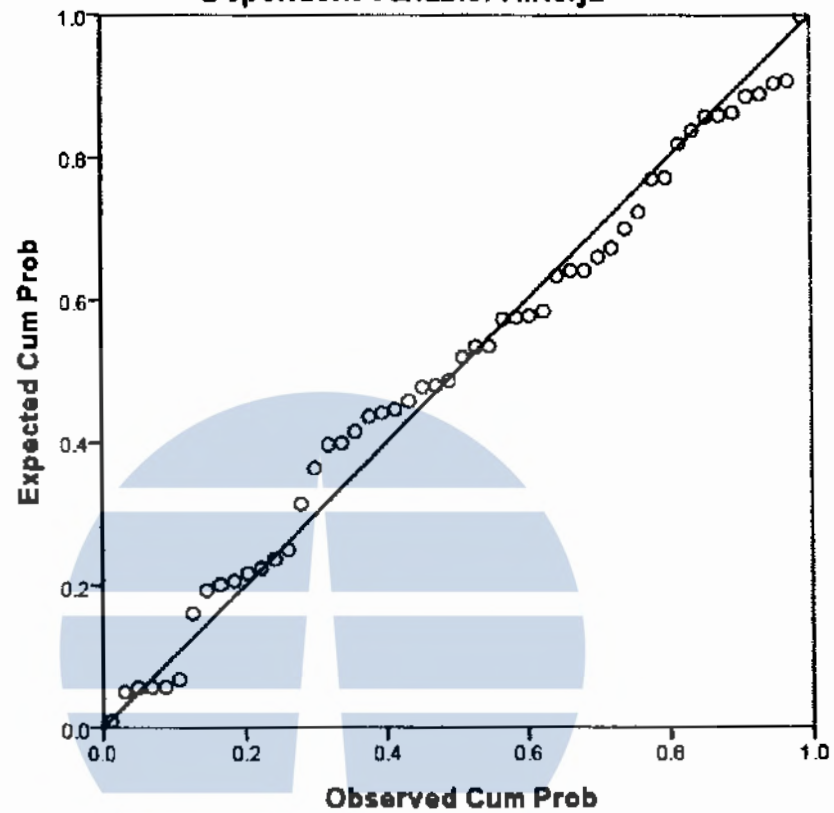
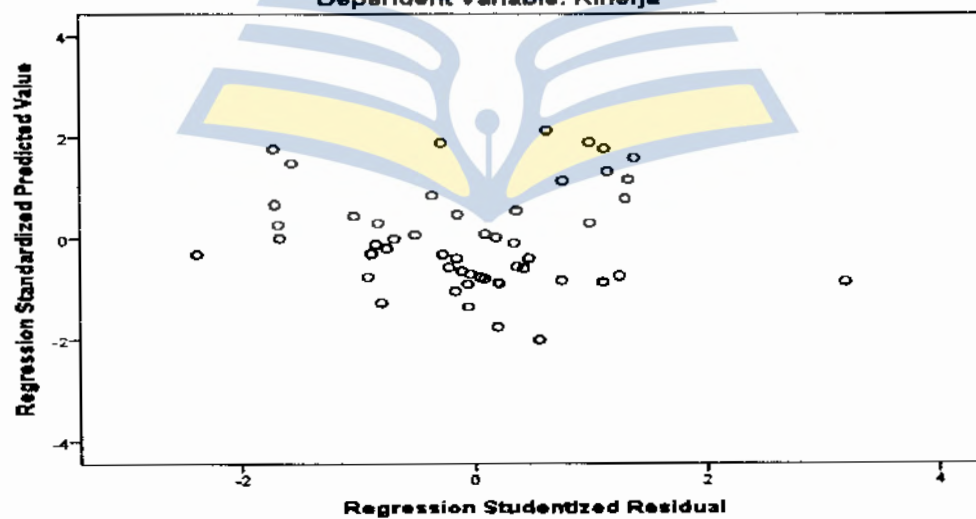
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.2205	29.9929	20.3077	4.53903	52
Std. Predicted Value	-2.002	2.134	.000	1.000	52
Standard Error of Predicted Value	.561	1.432	.910	.226	52
Adjusted Predicted Value	11.0031	29.7217	20.3082	4.53401	52
Residual	-7.92538	10.60121	.00000	3.27897	52
Std. Residual	-2.345	3.137	.000	.970	52
Stud. Residual	-2.385	3.202	.000	1.009	52
Deleted Residual	-8.19595	11.04530	-.00050	3.55027	52
Stud. Deleted Residual	-2.513	3.572	.003	1.045	52
Mahal. Distance	.423	8.178	2.942	1.899	52
Cook's Distance	.000	.130	.021	.031	52
Centered Leverage Value	.008	.160	.058	.037	52

a. Dependent Variable: Kinerja





**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Kinerja****Scatterplot****Dependent Variable: Kinerja**

## UJI AUTOKORELASI SUB STRUKTUR 1

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	Pelatihan, Lingkungan Kerja <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 <sup>a</sup>	.593	.577	3.64368

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	948.535	2	474.267	35.723	.000 <sup>b</sup>
	Residual	650.542	49	13.276		
	Total	1599.077	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.930	3.588		-1.653	.105
	Lingkungan Kerja	.391	.082	.488	4.797	.000
	Pelatihan	.440	.107	.417	4.094	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.6006	29.3764	20.3077	4.31262	52
Residual	-9.08230	9.70642	.00000	3.57152	52
Std. Predicted Value	-1.787	2.103	.000	1.000	52
Std. Residual	-2.493	2.664	.000	.980	52

a. Dependent Variable: Kinerja

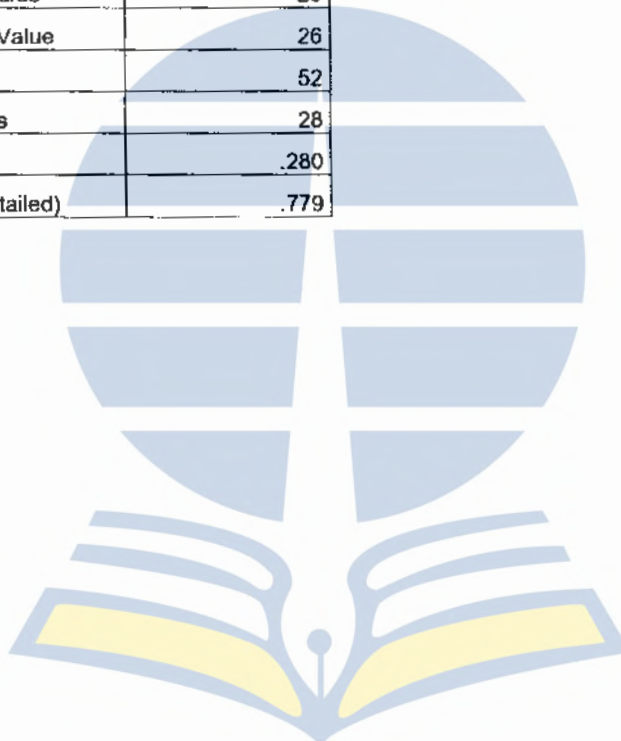
**Runs Test**

Unstandardized

Residual

Test Value <sup>a</sup>	.36328
Cases < Test Value	26
Cases >= Test Value	26
Total Cases	52
Number of Runs	28
Z	.280
Asymp. Sig. (2-tailed)	.779

a. Median



## UJI AUTOKORELASI SUB STRUKTUR 2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.636	3.37989

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1050.743	3	350.248	30.660	.000 <sup>b</sup>
	Residual	548.334	48	11.424		
	Total	1599.077	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.664	3.355		-1.390	.171
	Lingkungan Kerja	.303	.081	.378	3.728	.001
	Pelatihan	.242	.120	.229	2.023	.049
	Motivasi	.467	.156	.360	2.991	.004

a. Dependent Variable: Kinerja



**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

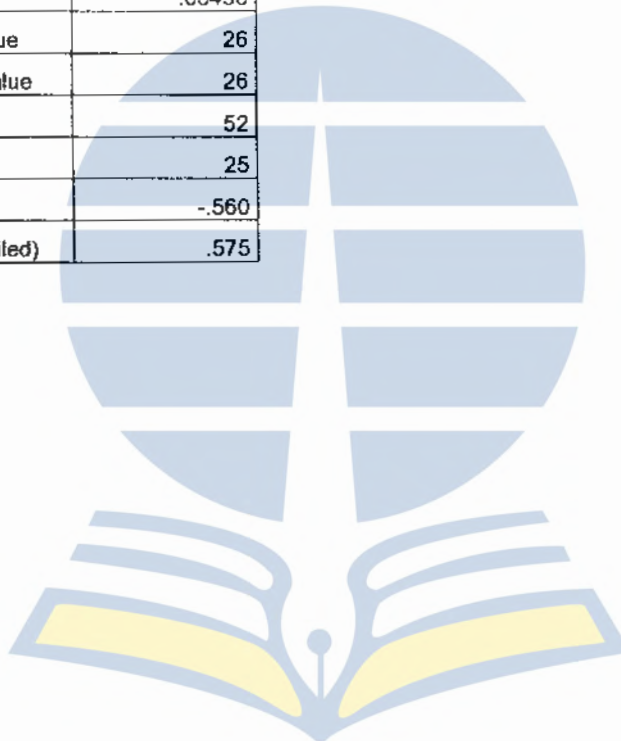
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11.2205	29.9929	20.3077	4.53903	52
Residual	-7.92538	10.60121	.00000	3.27897	52
Std. Predicted Value	-2.002	2.134	.000	1.000	52
Std. Residual	-2.345	3.137	.000	.970	52

a. Dependent Variable: Kinerja

**Runs Test**

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	.03433
Cases < Test Value	26
Cases >= Test Value	26
Total Cases	52
Number of Runs	25
Z	-.560
Asymp. Sig. (2-tailed)	.575

a. Median



## UJI MULTIKOLINEARITAS SUB STRUKTUR 1

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Lingkungan Kerja <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.507	.487	3.09420

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	482.622	2	241.311	25.205	.000 <sup>b</sup>
	Residual	469.128	49	9.574		
	Total	951.750	51			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.713	3.047		-.890	.378		
	Lingkungan Kerja	.190	.069	.306	2.736	.009	.802	1.248
	Pelatihan	.424	.091	.521	4.647	.000	.802	1.248

a. Dependent Variable: Motivasi

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Lingkungan Kerja	Pelatihan
1	1	2.952	1.000	.00	.01	.00
	2	.038	8.761	.13	.92	.04
	3	.010	17.601	.87	.07	.96

a. Dependent Variable: Motivasi

**UJI MULTIKOLINEARITAS SUB STRUKTUR 2****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.636	3.37989

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1050.743	3	350.248	30.660	.000 <sup>b</sup>
	Residual	548.334	48	11.424		
	Total	1599.077	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.664	3.355		-1.390	.171		
	Lingkungan Kerja	.303	.081	.378	3.728	.001	.695	1.438
	Pelatihan	.242	.120	.229	2.023	.049	.556	1.797
	Motivasi	.467	.156	.360	2.991	.004	.493	2.029

a. Dependent Variable: Kinerja

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition	Variance Proportions			
			Index	(Constant)	Lingkungan Kerja	Pelatihan	Motivasi
1	1	3.928	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.039	10.095	.14	.75	.03	.00
	3	.026	12.277	.15	.25	.00	.69
	4	.007	23.010	.71	.00	.97	.31

a. Dependent Variable: Kinerja





## UJI GLEJSER SUB STRUKTUR 1

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Lingkungan Kerja <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: absut

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.144 <sup>a</sup>	.021	-.019	1.58492

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.616	2	1.308	.521	.597 <sup>b</sup>
	Residual	123.087	49	2.512		
	Total	125.703	51			

a. Dependent Variable: absut

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.753	1.561		1.764	.084
	Lingkungan Kerja	-.036	.035	-.161	-1.020	.313
	Pelatihan	.020	.047	.069	.435	.665

a. Dependent Variable: absut

## UJI GLEJSER SUB STRUKTUR 2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: absut

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.311 <sup>a</sup>	.097	.040	2.10047

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.720	3	7.573	1.717	.176 <sup>b</sup>
	Residual	211.774	48	4.412		
	Total	234.494	51			

a. Dependent Variable: absut

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.849	2.085		-.886	.380
	Lingkungan Kerja	.054	.051	.177	1.076	.287
	Pelatihan	.087	.074	.216	1.176	.245
	Motivasi	-.017	.097	-.035	-.178	.859

a. Dependent Variable: absut

## Uji T (PARTIAL) SUB STRUKTUR 1

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pelatihan, Lingkungan Kerja <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.507	.487	3.09420

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	482.622	2	241.311	25.205	.000 <sup>a</sup>
	Residual	469.128	49	9.574		
	Total	951.750	51			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Lingkungan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.713	3.047		-.890	.378
	Lingkungan Kerja	.190	.069	.306	2.736	.009
	Pelatihan	.424	.091	.521	4.647	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

## Uji T (PARTIAL) SUB STRUKTUR 2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.636	3.37989

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1050.743	3	350.248	30.660	.000 <sup>b</sup>
	Residual	548.334	48	11.424		
	Total	1599.077	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.664	3.355		-1.390	.171
	Lingkungan Kerja	.303	.081	.378	3.728	.001
	Pelatihan	.242	.120	.229	2.023	.049
	Motivasi	.467	.156	.360	2.991	.004

a. Dependent Variable: Kinerja